جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي
دراسة حاله دائرة الجمارك الأردنية

إعداد الطالب
ثائر احمد حمود العمرو

بإشراف
الأستاذ الدكتور حلمي يوسف شحاده

رسالـــة مقدمـــة إلى عمـــادة الدراسات العليـــا
استكمـــالاً لمتطلبـــات الحصـــول على درجـــة
الماجستير في الإدارة العامة - قسم الإدارة العامة

جامعة مؤتة، 2012

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية لا تُعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

بسم الله الرحمن الرحيم

MUTAH UNIVERSITY
Deanship of Graduate Studies

جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالب ثائر أحمد العمرو الموسومة بـــ:

العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي دراسة حاله دائرة الجمارك الأردنية

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة.

القسم: الإدارة العامة.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. حلمي شحادة يوسف		2012/05/02	مشرفاً ورئيسا
د. سامر عبدالمجيد البشابشة		2012/05/02	عضواً
د. فاطمة علي الربابعة		2012/05/02	عضواً
د. رائد محمد العضايلة		2012/05/02	عضواً

عميد الدراسات العليا
أ.د. عبدالفتاح خليفات

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
e-mail: dgs@mutah.edu.jo sedgs@mutah.edu.jo
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

اهدي بحثي إلى والدي العزيز لما قدمه لي بكل ما لديه من أجل وصولي إلى ما أصبو إليه من العلم (أطال الله عمره).

إلى من علمتني المحبة والرحمة، إلى التي سقتني من ينابيع الحنان.... أمـــي الحبيبة، أمد الله في عمرها، وختم بالصالحات أعمالها، وأعانني على برّها.

إلى روح أخي فيصل الطاهرة.

إلى إخواني وأخواتي.

إليهم أهدي ثمرة جهدي

أسأل الله أن ينفع به وان يجعله في موازين أعمالنا.

ثائر أحمد العمرو

الشكر والتقدير

يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر، وعظيم الامتنان، وصادق التقدير، لأستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور حلمي يوسف شحادة لإشرافه على هذه الأطروحة، وعلى توجيهاته المستمرة، وملاحظاته القيّمة التي كان لها الأثر الكبير في إخراجها بهذه الصورة، فإنني لن أستطيع إيفاءه حقه من الشكر والتقدير والامتنان؛ راجياً الله تعالى أن يجزيَه خير جزاء.

وكما أتقدم بالشكر والتقدير للأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الأطروحة، وعلى ملاحظاتهم القيمة التي ساهمت في إثراء هذه الأطروحة. كما أتوجه بالشكر والتقدير إلى محكمي استبانة الدراسة على ملاحظاتهم واقتراحاتهم المتعلقة بأداة الدراسة.

وختاماً، فإن الباحث - وهو يعرب عن امتنانه العظيم لكل من ساهم في مساعدته في هذه الدراسة - ليرجو الله أن تكون هذه الأطروحة في مستوى تلك المساعدة.

والله ولي التوفيق

ثائر أحمد العمرو

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

قائمة الملاحق

الملخص

العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي
دراسة حاله - دائرة الجمارك الأردنية

ثائر احمد العمرو

جامعة مؤتة، 2012

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (325) مبحوثاً، وبلغ عدد الاستبانات المستردة والقابلة للتحليل(263) استبانة. وقد تم استخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS.16) في معالجة البيانات . وجاءت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة على النحو التالي:

1. أن تصورات العاملين في دائرة الجمارك للعوامل المحيطة بعملية تقييـيم الأداء، ومستوى الأداء الوظيفي، جاءت بدرجة مرتفعة.
2. وجود أثر للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في مستوى الأداء الـوظيفي، وأن العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تفسر ما مقداره (58.1%) من التباين في مستوى الأداء الوظيفي.
3. وجود فروق داله إحصائياً عنـد مـستوى دلالـة ($\alpha \leq 0.05$) فـي تـصورات المبحوثين للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء ومستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات(النوع الاجتماعي، العمر، والمؤهل التعليمي، والخبرة).

أوصت الدراسة بضرورة العمل على تفعيل مقومات بناء نظام تقييم أداء فعال للموظفين وعقد دورات تدريبية للقائمين على نظام تقييم الأداء.

Abstract

The Factors which surround b the process of Performance Evaluation and its Impact on Job Performance
Case study - the Jordanian Customs Department

Thaeir. A. Al- Amro

Mutah University, 2012

This study aimed at identifying the factors which surround b the process of performance evaluation and its impact on job performance at the Jordanian Customs department. To achieve this objective, a questionnaire was developed and distributed to the sample which consisted of (325) respondents. The retrieved and reliable questionnaires for analysis were (263). The Statistical Package for Social Sciences (SPSS) was used to analyze the collected data. The most important results were as follows:

1. The perceptions of the respondents toward factors which surround b the process of performance evaluation, and job performance are highly level.
2. There is an impact of a factors which surround b the process of performance evaluation dimensions in job performance which explained (58.1%) of the deviation in the dependent variable (job performance).
3. There are significant statistical differences ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of factors performance factors which surround b the process of evaluation attributed to (Gender, academic qualification, age, and experience) variables, and significant differences exist ($\alpha \leq 0.05$) in the perceptions of job performance attributed to (Gender, academic qualification, age, and experience) variables.

The study recommends necessity of the work on the effectiveness of building a system which evaluates good performance for employees and make training courses to the carers on the system of performance evaluation.

الفصل الأول

خلفية الدراسة وأهميتها

1.1 مقدمة:

الاستثمار في تنمية الموارد البشرية أمر هام لما للموارد البشرية من أهمية قصوى، فهي الثروة الحقيقية والهامة للأمم، والأمم المتقدمة أيقنت تلك الحقيقة، فأحسنت التخطيط الاستراتيجي، ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية على مدار عدة عقود وحققت نجاحات باهرة فيما خططت ونفذت.

ونظرا لما يشهده العالم اليوم من تحولات وتطورات كبيرة في جميع المجالات، خاصة الجانب الاقتصادي منها، حيث ازداد عدد المؤسسات على اختلاف أنواعها وزادت شدة المنافسة بينها من عولمة وتقدم تكنولوجي وتنامي التجارة الالكترونية فهذه عوامل أدت بالمنظمات إلى البحث عن المداخل الإستراتيجية التي تمكنها من مواجهة هذه التحديات. ولعل المدخل الاستراتيجي الأكثر أمنا من بين هذه المداخل، هو مدخل الاهتمام بالموارد البشرية للمؤسسة حيث انه من أهم التغيرات الجذرية التي أحدثتها التوجهات الفكرية المعاصرة على مفهوم الإدارة الحديثة هو ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية التي تمتلكها المؤسسة نظرا لأهميتها الفائقة وقدرتها على المساهمة الايجابية أو السلبية في تحقيق أهداف المؤسسة، فالعنصر البشري بما لديه من قدرة على التجديد والإبداع والتطوير يمكنه أن يلبي أهداف المؤسسات بما يتناسب مع تلك التطورات والتغيرات، ومنها إيجاد أنظمة متطورة تتعلق بعملية التقييم للموارد البشرية، للحصول على نتائج تحقق الأهداف المنظورة لمنظمات الأعمال.

وتتطلب عملية تقييم الأداء الوظيفي وجود موارد بشرية ذات كفاءة عالية وقدرات خلاقة ومهارات فكرية وفنية من اجل الوصول إلى نتائج تعكس صورة المنظمة الواعية المدركة لمعنى التقييم بمعناه الحقيقي، حيث تعتبر عملية التقييم وسيلة يتعرف من خلالها الفرد العامل على نقاط القوة والضعف في أدائه وخاصة عند الإعلان للفرد العامل عن نتائج تقييم أدائه من قبل المنظمة، وعن طريقها يتمكن الفرد من تطوير نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف.

وتعتبر عملية التقييم مهمة لجميع المستويات داخل المنظمة ابتداء مـن الإدارة العليا وانتهاء بالعاملين ولكي تحقق عملية تقييم الأداء النتائج المستهدفة منها، يجب أن يتم التعامل معها بشكل نظامي ودقيق وبمشاركة جميع الأطراف، كما أن التغير في العوامل الطبيعية والذي انعكس بتغيرات جوهرية في طبيعة أعمال المنظمات، فرض على المنظمات ضرورة التفكير بشكل جـدي لتحديـد أنظمـة تقيـيم أداء العاملين التي تحقق النتائج المتوقعة.

2.1 مشكلة الدراسة:

تتعاظم المشكلات التي تواجه منظمـات الأعمـال وأجهزتهـا الإداريـة المختلفة نتيجة للتطورات السريعة في بيئـات عمـل هـذه المنظمـات الداخليـة والخارجية، مما استدعى ضرورة خلق أنظمة إدارية تتناسب مع عظم وكبر حجـم تلك المشكلات.

وتواجه دائرة الجمارك الأردنية كغيرها من الدوائر الحكومية تغيرات جوهرية وتوجهات جديدة وتطورات حديثة نلمسها في مختلف المجالات، حيـث لـم تكـن بمنأى عن بيئة التغيير الذي أصبح يؤثر على بقائها ومستقبلها، لذلك فإن مـشكلة الدراسة تتمثل في غموض العلاقة بين مدى تأثير العوامل المحيطة بعمليـة تقيـيم الأداء في الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية، ويرى الباحث مـن خـلال تجربته العملية ومراجعته للأدبيات السابقة ضرورة تحديد أهم العوامـل المحيطـة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية، لذا يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالتساؤل التالي: ما هي العوامل المحيطـة بعمليـة تقيـيم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية؟

3.1 أسئلة الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى الإجابة عن التساؤلات التالية:

1. السؤال الأول: ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ترتيب العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية؟

2. ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية؟

4.1أهمية الدراسة:

تنبع أهمية هذه الدراسة من الدور الهام الذي يقوم به الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية فكفاءة أداء الموظفين فيها هي المعيار الرئيسي لكفاءة عمل هذه الدائرة، وهذا لن يتحقق إلا عن طريق استخدام أسلوب علمي سليم تطبق من خلاله معايير سليمة لتقييم الأداء للموظفين بما يتناسب مع التحديات والتطورات السريعة التي تواجهها الدائرة.

ويمكن تلخيص أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

1- إن إخضاع العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وتأثيره في الأداء الوظيفي للدراسة والتطبيق يعطي أهمية واضحة ضمن الإطار العلمي لأساليب الإدارة الحديثة في اكتساب المعارف والمهارات والأساليب الحديثة واستخدامها في عملية تقييم أداء الموظفين وبما يجعلها أكثر كفاءة وفاعلية.

2- تحديد العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية.

3- تحديد المعايير والمقاييس التي يتم على أساسها التقييم ، الأمر الذي قد يؤدي بالمديرين إلى الحكم على الأداء المتوسط أو المقبول على انه أداء سيء، أو قد يحدث العكس، أي الحكم على الأداء السيئ على انه أداء متميز. ولهذا يجب أن يكون برنامج تقييم الأداء فعالا، ويجب أن يفهم كل من المديرين والموظفين المعايير التي سوف يتم التقييم على ضوئها.

5.1 أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة الحالية بشكل رئيسي إلى التعرف على العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية. كما حاولت تحقيق الأهداف الفرعية التالية:

1. التعرف على تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى تطبيق العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في دائرة الجمارك الأردنية.
2. التعرف على تصورات العاملين لمستوى الأداء الوظيفي (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل) في دائرة الجمارك الأردنية.
3. محاولة الوصول إلى نتائج والقيام بتحليلها ومناقشتها لتقديم توصيات ومقترحات تساعد المهتمين في الحقل الأكاديمي والإداري للتعرف على العوامل المؤثرة في تقييم الأداء وتأثيرها في الأداء الوظيفي.

1. 6 فرضيات الدراسة:

تمحورت هذه الدراسة حول فرضيات النفي التالية:

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في الأداء الوظيفي لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.

وينبثق منها الفرضيات الفرعية الآتية:

الفرضية الفرعية الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في كمية العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في الانضباط كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق،

المبالغة في التقييم) في انجاز المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية .

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في جودة العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والنوع الاجتماعي).

الفرضية الرئيسية الثالثة : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والنوع الاجتماعي).

7.1 التعريفات الإجرائية:

تتضمن الدراسة عدة مصطلحات تشير لمتغيرات الدراسة وكل بعد من أبعاد هذه المتغيرات:

أ. **المتغير المستقل**: **عوامل التقييم**: وتشير إلى المعايير التي يتم على أساسها إعطاء الأداء قيمة أي تحديد مستوى الأداء المتحقق فيما إذا كان أداء جيد أو ضعيف، وتسعى لقياس أداء الأفراد العاملين بحيث تعكس الأداء الحقيقي دون تحيز أو تدخل لأي عوامل شخصية مؤثرة سلبا على نتائج التقييم،

وينبثق منه الأبعاد الفرعية التالية:

1- **خصائص المقوم**: وتعني خصائص الفرد القائم بأعمال التقويم بشكل مباشر أو غير مباشر، فالمديرين حديثي الخبرة في مجال العمل الإداري قد يميلون إلى القسوة والصرامة، على عكس المديرين ذوي الخبرة الإدارية

والإدراك العالي. لهذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقويم أن يتميز بالخبرة والإدراك والاستقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

2- **الهالة**: يعني أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخرى، فإذا كان أداء الموظف ممتاز في جانب واحد تم تقييم الموظف لمستوى ممتاز لجميع الجوانب متأثرا بجانب واحد، والعكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرض يتم تقييم الموظف بشكل غير مرض وهكذا .

3- **التحيز الشخصي**: ويعني ميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة، أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس يتميزون بصفات معينة كالتشابه في اللون أو العقيدة أو الجنس وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم.

4- **التساهل والرفق**: ويعني ميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء جميع العاملين تقديرات عالية، فيمنح العاملين ذوي الأداء الرديء تقديرات متوسطة، ويمنح البقية من العاملين تقديرا عاليا.

5- **المبالغة بالتقييم**: وتعني ميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقويم ، فقد يأتي التقويم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعا بينما يأتي من البعض الأخر منخفض، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحت إشرافهم نظرة متطرفة سواء بالتقديرات العالية ، أو بالتقديرات المنخفضة.

ب. المتغير التابع: الأداء الوظيفي: يرتبط مفهوم الأداء بكل من سلوك الفرد والمنظمة ويحتل مكانه خاصة داخل المنظمة باعتباره الناتج النهائي لحصيلة جميع الأنشطة بها، وذلك على مستوى الفرد والمنظمة. كما يشير إلى محصلة السلوك الإنساني في ضوء الإجراءات والتقنيات التي توجه العمل نحو تحقيق الأهداف المرغوبة.

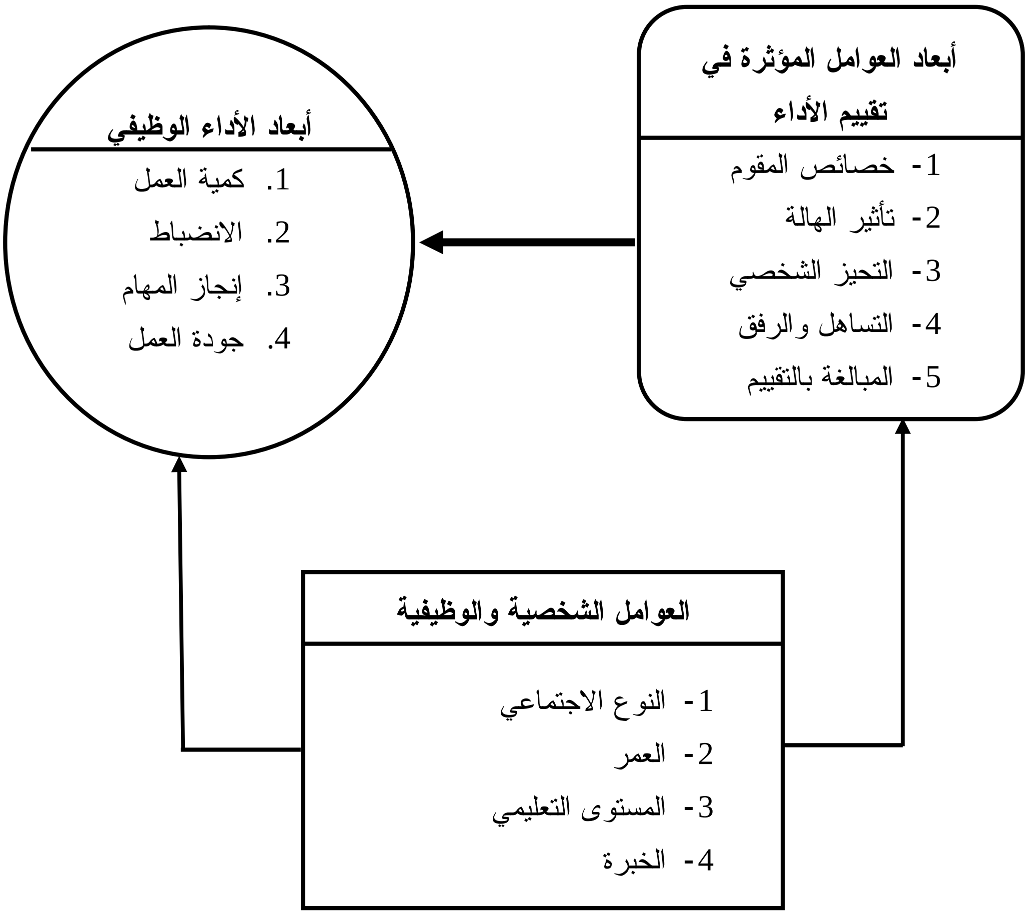
وينبثق منه الأبعاد الفرعية التالية:

1. **كمية العمل**: وتشير إلى حرص العاملين على أداء واجبـاتهم ومـسؤولياتهم دون صعوبة وتقبلهم أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم مـع مراعاة تناسبها مع قدراتهم الأدائية.
2. **الانضباط**: ويعني السلوكيات الوظيفية المرغوبة للعاملين والتزامهم بالقواعـد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنظمة التي يعملون فيها.
3. **إنجاز المهام**: المهام المنوطة بالعاملين في المنظمة ويجب أن تكون المهـام المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس.
4. **جودة العمل**: تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم مـن خـلال اسـتغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تـشتيت الجهود.

8.1 أنموذج الدراسة:

إن المتغير المستقل في هذه الدراسة هو العوامل المحيطة بعملية تقيـيم الأداء وهي:(خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة فـي التقييم). أما المتغير التابع فهو الأداء الوظيفي والذي يتضمن الأبعاد التالية: (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل).

يوضح شكل رقم (1) أنموذج الدراسة بمتغيراته المستقلة والتابعة



الشكل رقم(1)

أنموذج الدراسة بمتغيراته المستقلة والتابعة

المصدر: **من إعداد الباحث بالاعتماد على دراسة (أبو شقدم وآخرون،** 2010)، **ودراسة (الجعبري،** 2009)، **ودراسة (شراب،** 2007).

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

تضمن الإطار النظري تغطية مفاهيمية لموضوع الدراسة المكون من ثلاثة مباحث: اشتمل المبحث الأول على تقييم الأداء والعوامل المؤثرة فيه، في حين اشتمل المبحث الثاني على الأداء الوظيفي، مع التعرض في كلا المبحثين حول المفاهيم وأهمية الموضوعين وما يرتبط بهما من تغطية مهمة، أما المبحث الثالث فيشتمل على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.

تقييم أداء العاملين

يعتبر تقييم أداء الموارد البشرية من العوامل الأساسية التي يتوقف عليها نجاح أي منظمة أو أي مشروع من المشروعات الاقتصادية، وتقييم أداء الموارد البشرية يعتبر احد الوظائف التي يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية بالتنسيق والتعاون مع مديري الإدارات الأخرى.

والتقييم السليم للأداء يعتمد في الوقت الحاضر على كثير من البيانات والمعلومات، وبالتالي فإن عملية تقييم الأداء هي من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية.

مفهوم تقييم أداء العاملين

هنالك مداخلات عديدة حول كلمة تقويم ، فهل الأصح استخدام كلمة تقويم أو كلمة تقييم؟ فالبعض ذهب إلى أن التقويم يشتمل التقييم ويستوعبه لأن معناه هو التطوير والتحسين نحو الأفضل ، وذهب الآخرون إلى أن التقييم يسبق التقويم لأنه يقوّم على إعطاء قيمة للشيء. وذكر (ابن منظور، 1999) في معرض التصريف اللغوي للكلمة واصلها فنجدها تعني قوّم الشيء وأقامه ، فقام واستقام وتقوّم أي إن التقويم هنا جاء بمعنى إصلاح الشيء.

ويؤكد (Rao,2004) ، أنه الوسيلة التي يجري من خلالها مساعدة المستخدمين الجدد لفهم توقعات مشرفيهم وتوقعات المنظمة نحوهم، وكيفية استخدام الموارد

البشرية في المنظمة بشكل فاعل. ويشير(Beardwell & Holden, 2005)، أنه عملية تقييم للأداء السابق للعاملين وذلك لتحقيق هدفين رئيسيين، أولهما إداري وما يــرتبط به من قرارات إدارية (نقل، فصل، تدريب) وثانيهما سلوكي وما يــرتبط بـــه مـــن توجيه للسلوكيات وعلاقات وطموحات العاملين. وعرفـــه (Wilson, 2005)، بأنــه نظام رسمي، منظم القياس والتقويم والتأثير في خصائص كل فرد عامل ومـــا لـــه علاقة بعمله وكذلك للتأثير على تصرفاته وإنتاجيته .

كما عرفه(أبو شيخه، 2005)، أنه عملية تحديد كيفيـــة أداء العـــاملين لعملهـــم بصورة جيدة بالمقارنة مع مجموعة من المعايير وإيصال تلك المعلومـــات إلـــيهم . وعرفه (عبد الله، 2002) على أنه عملية اتخاذ قرار حول نسبة أو مقدار الانجـــاز الذي يقوم به الموظف، وتزويد هذا الموظف بالمعلومات بهدف إجـــراء تعـــديل أو تحسين على أدائه و انجازه في حالة عدم توافق الانجاز مع ما كـــان مخططـــاً لـــه أصلاً، أو عدم توافق الانجاز مع المعايير.

ويعرفه(Schulder R.S,1995:306) بأنه " نظام رسمي لقياس وتقيـــيم التـــأثير فـــي خصائص الفرد الأدائية والسلوكية ومحاولة التعرف على احتمالية تكرار نفس الأداء والسلوك في المستقبل لإفادة الفرد والمنظمة والمجتمع".

في حين يعرف (Ivancevich J.M,1995:256) تقييم أداء العاملين بأنه" نشاط مهـــم من أنشطة الموارد البشرية يستهدف التأكد من مدى كون الفرد العامل في المنظمـــة يؤدي عمله بشكل فاعل".

كما عُرّف على أنّه: " تلك العمليّة التي تعنى بقياس كفاءة العاملين وصـــلاحيّتهم وإنجازاتهم وسلوكهم في عملهم الحاليّ؛ للتعرّف على مدى مقـــدرتهم علـــى تحمّـــل مسؤولياتهم الحاليّة، واستعدادهم لتقلّد مناصب أعلى مستقبلاً " (نـــصر الله، 2001 : 169).

أما (الصيرفي، 2005) فقد ربط بين الأداء والحوافز، فعرف تقييم الأداء بأنه: عملية تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعـــادل لمكافـــآتهم بقـــدر مـــا يعملـــون وينتجون، استناداً إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بهـــا لتحديـــد مستوى كفاءتهم في العمل.

ويُعّــرف (الكبيسي، 2005) تقييم الأداء "بأنه: العملية الإدارية والفنية التي يتم من خلالها جمع البيانات واستنباط المعلومات الوصفية والكمية التي تدل على مستويات الأداء المتحقق فعلا للعاملين لمقارنته بأدائهم السابق وبأداء أقرانهم أو بالمعدلات والمعايير التي توضح ما ينبغي أن يتحقق، وفي ضوء ذلك يتم تقدير مستوى كفاءتهم وفعاليتهم ومدى التحسن أو التراجع الذي رافق مسيرتهم عبر فترة زمنية تقدر عادة بسنة".

أما (حسونه،147:2008) فيعرفه بأنه"عملية قياس أداء وسلوك العاملين أثنـــاء فترة زمنية معينة محددة ودورية وتحديد كفاءة الموظفين فـــي أداء عملهـــم حـــسب الوصف الوظيفي المحدد لهم، ويتم ذلك من خلال الملاحظة المستمرة من قبل المدير المباشر في اغلب الأحيان، ويترب على ذلك إصدار قرارات تتعلق بتطوير الموظف من خلال حضور برامج تدريبية أو قرارات تتعلق بترقية الموظف أو نقلـــه وفـــي أحيان أخرى الاستغناء عن خدماته.

ويعرفه (عقيلي، 191:2008) بأنه" نظام رسمي مصمم من اجل قياس وتقيـــيم أداء وسلوك الأفراد أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المـــستمرة والمنتظمـــة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهما، وخلال فترة زمنية محددة ومعروفة، يجري في نهاية الملاحظة تقدير جهد ونشاط وسلوك وبالتالي كفاءة كل فرد علـــى حـــده، وبـــشكل موضوعي دون تحيز، لتجري في النهاية مكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، ولتحديد نقاط الضعف في أدائه للعمل على تلافيها مستقبلاً، وتمكينه من أداء عمله بفاعليـــة اكبر، وذلك من اجل مصلحته ومصلحة المنظمة التي يعمل فيها، والمجتمع عامة.

وتعرف الدراسة تقييم أداء العاملين بأنه" نظام رسمي دوري مستمر مـــصمم من قبل إدارة الموارد البشرية في المنظمة لتقدير كفـــاءة العـــاملين فـــي أعمـــالهم وسلوكهم لقياس وتقييم هذه الأعمال والسلوكيات وذلـــك عـــن طريـــق الملاحظـــة المستمرة والمنظمة لهذا الأداء والسلوك ونتائجهـــا، خـــلال فتـــرة زمنيـــة محـــددة ومعروفة، وتقييم الأداء يساعد الإدارة في اتخاذ القرارات بشأن العامل وإرشاده إلى مواضع القوة والضعف".

أهمية وأهداف تقييم أداء العاملين:

يعد تقييم أداء العاملين، من الأمور الهامة فـي المنظمـات علـى اخـتلاف أنواعها وذلك لأنه يوفر معلومات عن الكيفية التي تؤدى بها الأعمال وهل هي جيدة أم لا، كما يوفر معلومات تساعد في تحديد مسؤولية أداء هـذه الأعمـال وإجـراء المحاسبة والمساءلة عن الأخطاء، ويوفر أيضا معلومات تمكن من تحسين وتطـوير أداء الأفراد لإعمالهم، وسلوكهم أثناء تأديتهم لهذه الأعمال (عقيلي، 193:2008).

وبوجه عام ومن خلال استعراض الأهداف التي يسعى قيـاس الأداء إلـى تحقيقهـا والتي تعد بمثابة الفوائد التي يمكن الحصول عليها من وراء تصميم واستخدام نظـام جيد وسليم للقياس والتقييم، يمكننا أن نحدد أهمية هذا الموضوع بالنسبة للمنظمـة أو بالنسبة للعاملين،إذ يرى كل من (الصباغ والدرة، 2008) أن له أهمية وأهداف كثيرة تتمثل في انه:

1- يزود تقييم الأداء متخذي القرارات في المنظمة بمعلومات عن أداء العاملين وهل هو أداء مرضي أو غير مرضي، كما يساعد تقييم الأداء المسئولين في المنظمة على الحكم على مدى إسهام العاملين في تحقيق أهـداف المنظمـة وعلى انجازهم الشخصي.

2- يشكل تقييم الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين واقتـراح إجـراءات لتحـسين أدائهم، وقد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المنظمة أو خارجها، كما يسهم تقييم الأداء في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين.

3- يفيد تقييم الأداء في التخطيط للموارد البشرية في المنظمة فهـو يـشكل أداة مراجعة لمدى توفر موارد بشرية معينة واقتراح إحلال موارد بشرية أخرى محلها، كما يكشف تقييم الأداء عن قدرات العاملين واقتراح إمكانية تـرقيتهم وتوليهم مناصب قيادية أعلى.

4- يعتبر تقييم الأداء وسيلة تغذية راجعة، فهو يبين المطلوب من العاملين وفـق معايير أداء معينة، كما يمثل تقييم الأداء أداة اتصال بين العاملين من جهـة وبين رؤسائهم من جهة أخرى، وقد يساعد فـي تحـسين أو إسـاءة الفهـم المشترك بين الطرفين.

5- يزود تقييم الأداء مسئولي إدارات القوى البشرية بمعلومات واقعية عن أداء وأوضاع العاملين في المنظمة.

ويجمل (العقيلي، 2008:194-195) فوائد تقييم الأداء بما يأتي: يؤدي إلى رفع الروح المنوية للعاملين وتحسين علاقات العمل، تنمية الكفاءة لدى الرؤساء، وسيلة لضمان عدالة المعاملة، تقليل معدل دوران العمل، الكشف عن احتياجات التدريب.

ويرى (الكبيسي، 2005: 52) أن تقييم الأداء يعتبر وسيلة لتطوير الأداء الذاتي والإحساس بالمسؤولية، حيث يعتبر قياس الأداء أداة صالحة وفعالة يستطيع من خلالها كل فرد في المنشأة معرفة حقيقة أدائه، ومدى كفائتة في مجال عمله، ويعرف نواحي الضعف والثغرات الموجودة في أدائه، حيث يكون لدية فرصة ومتسع من الوقت لتلافيها.

ويرى (Rao, 2004؛ درة، 2003) أن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاث مستويات هي كالتالي:

1- على مستوى المنظمة:

(أ). إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي.

(ب). رفع مستوى أداء العاملين واستثمار أدائهم وقدراتهم.

(ج). مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والقدرات المميزة.

2- على مستوى المديرين:

(أ). تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب إليهم للتعرف على مشكلاتهم والصعوبات التي تواجههم في العمل.

(ب). دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

3- على مستوى الفرد العامل:

(أ). دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وجدية وإخلاص حتى يتمكنوا من الحصول على احترام وتقدير رؤسائهم.

(ب). شعور العاملين بالعدالة وبأن جهودهم المبذولة تُؤخذ بعين الاعتبار.

وترى الدراسة بأن تقييم الأداء يحقق العديد من الفوائد التي تعود على الفرد العامل والمديرين والمنظمة، فهو من ناحية يساعد على شعور الفرد بعدالة نظام تقييم الأداء وبالتالي العمل بجد واجتهاد وإخلاص، والعمل على كسب ود الرؤساء واحترامهم وتقديرهم، ومن ناحية أخرى يساعد الرؤساء على رفع الروح المعنوية لدى الفرد، وزيادة قدرته على شغل مناصب قيادية عليا وشعوره بالمسؤولية، وزيادة ارتباطه بالتنظيم وبما يساعد على انخفاض معدل دوران العمل، والكشف عن الاحتياجات التدريبية وتنمية الكفاءة لديهم، وتنمية مهاراتهم للوصول إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم، ومن ناحية أخرى يساعد المنظمة على إيجاد نظام تقييم أداء سليم وموضوعي وذلك لتوفير المناخ الملائم للعاملين وزيادة ثقتهم بعدالة نظام التقييم للحفاظ على استمرارية عملهم في المنظمة وبالتالي الاحتفاظ بالقوى العاملة المتميزة بالمهارة والخبرة والمعرفة، وكذلك ضمان التعامل الأخلاقي من خلال هذا المناخ المعياري المميز، وبالتالي تحقيق الميزة التنافسية لها والاستمرارية في تقديم أفضل الخدمات.

معايير تقييم الأداء:

يقصد بمعايير تقييم الأداء"الأساس الذي ينسب إليه الفرد وبالتالي يقارن به للحكم عليه، أو هي المستويات التي يعتبر فيها الأداء جيداً أو مرضياً، وان تحديد هذه المعايير أمر ضروري لنجاح عملية تقييم الأداء، حيث أنها تساعد في تعريف العاملين بما هو مطلوب منهم بخصوص تحقيق أهداف المنظمة، وتوجيه المديرين إلى الأمور التي ينبغي أن تؤخذ بعين الاعتبار لتطوير الأداء.(الهيتي، 2005).

وقد اختلف الباحثون في تحديد هذه المعايير فمنهم من خصص مجموعة من المعايير لكل مستوى تنظيمي ومنهم من قدم مجموعة معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف أو الأعمال الإدارية، ومن أمثلة تلك المعايير: العمل، القيادة،الإبداع، حجم العمل، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة حل المشاكل وتفويض السلطات.(الدرة والصباغ، 2008).

ويرى(Rue & Byars, 2005) أن هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما:

1- موضوعي: يعبر عن المقومات الأساسية، التي تستلزمها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج، النوعية، السرعة، وتحقيق الأهداف.
2- ذاتي أو سلوكي: يكشف عن خصائص الفرد الشخصية كالقابلية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب وإمكانية الاعتماد عليه وعلاقته مع الرؤساء والمديرين.

إن معدلات الأداء يجب أن تترك لدى العاملين الحافز والرغبة في تحسين الإنتاجية وبالتالي يجب أن تكون تلك المعدلات مرنة وبما يتناسب مع ظروف العمل والبيئة، وهناك استخدامات أخرى لمعدلات الأداء كاتخاذها أساسا في التوزيع السليم للعمل على أفراد القوى العاملة داخل المنظمة، والرقابة على أعمالهم والتعرف على نواحي الضعف لتوفير برامج التدريب المناسبة، وعلى نواحي القوة لتعزيزها. وتستخدم كذلك في تقدير الوقت اللازم لتنفيذ الخطط والرقابة الفاعلة على التنفيذ وغير ذلك من الاستخدامات.

ويشترط (Cenzo & Robbibs, 1996 :319) في المعيار مهما كانت نوعيته إن يكون دقيقاً في التعبير عن الأداء المراد قياسه، ويكون المعيار هكذا إذا تميز بالخصائص الآتية:

1- صدق المقياس(Validity)

أي أن العوامل الداخلة في المقياس يجب أن تعبر عن تلك الخصائص التي يتطلبها أداء العمل بدون زيادة أو نقصان.وهناك حالتان يكون فيها المقياس غير صادقاً: في حالة عدم احتواء المقياس على عوامل أساسية في الأداء وهذا النوع من الخطأ يعرف بقصور المقياس، وفي حالة احتواءه على مؤثرات خارجة عن إرادة الفرد وهذا النوع من الخطأ يعرف بتلوث المقياس.

2- ثبات المقياس(Reliability):

يعني أن تكون نتائج أعمال الفرد من خلال المقياس ثابتة عندما يكون أداءه ثابتاً، أما عندما تختلف نتائج القياس باختلاف درجات أو مستويات أداءه، فإن ذلك ليس عيباً فيه وإنما حالة طبيعية.

3- التمييز (Discrimination):

ونعني بها درجة حساسية المقياس بإظهار الاختلافات في مستويات الأداء مهمـا كانت بسيطة فيميز بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد.

4- سهولة استخدام المقياس(Easiness):

ونعني به وضوح المقياس وإمكانية استخدامه من قبل الرؤساء في العمل.

مراحل وأساليب تقييم أداء:

تعد عملية تقييم الأداء عملية صعبة ومعقدة تتطلب من القائمين على تنفيـذها تخطيطاً سليماً مبنياً على أسس منطقية ذات خطوات متسلسلة بغية تحقيق الأهـداف التي تنشدها المنظمة وبالتالي يمكن أن نتعرف على تلك المراحل مـن خـلال مـا أوردتـه بعـض الكتـب مـن خطـوات علـى النحـو الآتـي (Moorhead & Griffen,1995:420):

1- وضع توقعات الأداء: وهنا يتم التعاون فيها بين المنظمة والعـاملين علـى وضع توقعات وبالتالي فيما بينهم حول وصف المهام المطلوبة والنتائج التي ينبغي تحقيقها.

2- مرحلة مراقبة التقدم في الأداء: وتأتي هذه المرحلة في إطار التعرف علـى الكيفية التي يعمل بها الفرد العامل وقياساً إلى المعايير الموضوعة مسبقاً.من خلال ذلك يمكن اتخاذ الإجراءات التصحيحية، حيث يتم توفير المعلومـات عن كيفية انجاز العمل، وإمكانية تنفيذه بشكل أفضل، أي سيتم هنا تحديد أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وبالتالي فهي ليست وليدة ظروف زمانيـة أو مكانية معينة ينتج عنها لزوم المراقبة لما لها من اثر فعال ودور بارز في تصحيح الانحرافات التي قد تحدث في العمل وبالتالي تفادي الوقوع في مثل تلك الأخطاء أو الانحرافات مستقبلاً.

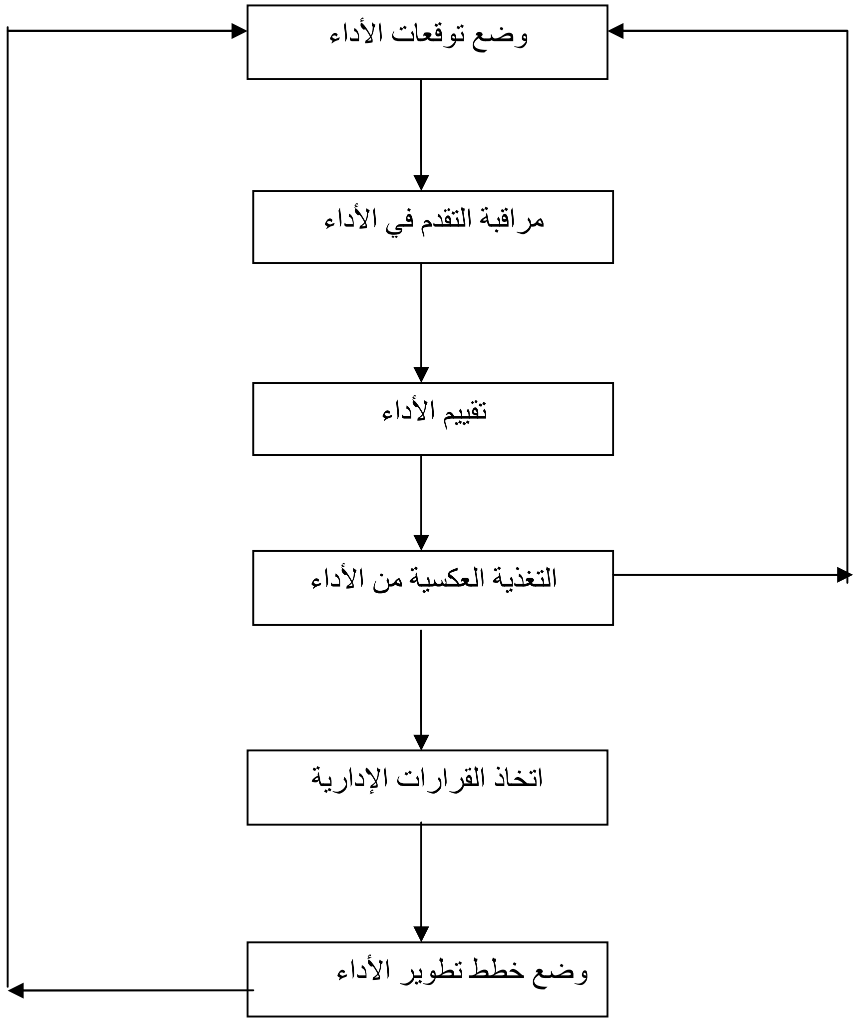
3- تقييم الأداء: وهنا يتم تقييم أداء جميع العاملين في المنظمة والتعرف علـى مستويات الأداء والتي يمكن الاستفادة منها فـي عمليـة اتخـاذ القـرارات المختلفة.

4- التغذية العكسية: يحتاج كل فرد عامل إلى معرفة مستوى أدائــه ومــستوى العمل الذي يزاوله لكي يتمكن من معرفة درجة تقدمــة فــي أداءه لعملــه وبلوغه المعايير المطلوب بلوغها منه وبموجب ما تحدده الإدارة من معايير. فهي ضرورية لأنها تفيد الفرد في معرفة كيفية أدائه المستقبلي. ولكي يستفيد منها الفرد العامل لا بد أن يفهمها ويستوعب المعلومات التي تحملها إليه.

5- اتخاذ القرارات الإدارية: والقرارات الإدارية كثيرة ومتعددة فمنها ما يرتبط بالترقية، النقل، التعيين، الفصل، ....الخ.

6- وضع خطط تطوير الأداء: وأخيرا يتم هنا وضع الخطط التطويرية التي من شأنها أن تنعكس وبشكل ايجابي على تقييم الأداء من خلال التعــرف علــى جميع المهارات والقدرات والقابليات والمعارف والقيم التي يحملهــا الفــرد العامل.

والشكل التالي يوضح مراحل تقييم الأداء وكما يلي:



شكل رقم (2)

مراحل تقييم الأداء

المصدر(حرحوش ، صالح، عادل، (2006) ، "**إدارة الموارد البشرية**: **مدخل استراتيجي**"، الأردن،اربد: عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي ص،127)

طرق تقييم أداء العاملين:

توجد عدة طرق لتقييم أداء العاملين منها ما هو بسيط، ومنها ما هو معقد، منها ما يمكن استخدامه لغرض واحد، ومنها ما هو متعدد الأغراض. ونظراً لتعدد هذه الطرق فقد قام بعض الباحثين بالتمييز بينها أما وفقاً لقدمها أو حداثتها، وأما وفقاً للبساطة أو التعقيد في أسلوب التطبيق، وعلى العموم فإن مجمل الدراسات تميز بين الطرق التقليدية، وفيما يلي أهم هذه الطرق:

1- الطرق التقليدية: حيث يشكل الحكم والتقدير الشخصي للرؤساء أساس الطرق التقليدية والتي تتفرع إلى عدة طرق أهمها:

(أ). **أدوات المقارنة بين العاملين**: وفي هذه الأدوات يقوم المقوم بمقارنة أداء الموظف مع غيره من زملائه وثمة ثلاثة أشكال لأدوات المقارنة:

طريقة الترتيب: يكون الرئيس فكرة عامة عن أفراده، وبالتالي يمكنه أن يقوم بترتيبهم تصاعدياً أو تنازلياً، تتطلب هذه الطريقة وجود عدد محدد من الأفراد حتى يستطيع الرئيس ترتيبهم، كما تمتاز بالسهولة والبساطة، لكنها تفتقد للموضوعية ولا تعطي نتائج دقيقة لأنها تعتمد على الحكم الشخصي، كما أنها صعبة عند وجود عدد كبير من الأشخاص (حنفي، 2007).

طريقة المقارنة الثنائية:(: وفيها يقوم المقيم بمقارنة الموظف بكل موظف من زملائه، والترتيب النهائي يكون بتحديد عدد المرات التي كان فيها الموظف متفوقاً على الآخرين (الصباغ والدرة ، 2008).

طريقة التوزيع الإجباري: تستند هذه الطريقة على ظاهرة التوزيع الطبيعي، ومدلول هذه الظاهرة هو أن توزيع مستوى الكفاءة يأخذ غالباً شكل المنحنى الطبيعي، بحيث تكون النسبة الكبرى من العاملين من ذوي الكفاءة المتوسطة والنسبة القليلة منهم من ذوي الكفاءة المرتفعة أو الضعيفة، إن كيفية الحصول على ذلك الشكل تكون عن طريق كتابة أسماء العاملين الخاضعين لعملية التقييم على بطاقات صغيرة، ويطلب من المقيم توزيع العاملين إلى مجموعات، وذلك بعد مقارنة أدائهم بعضهم ببعض، وعلى النحو التالي:

المجموعة الأولى(مجموعة ضعفاء الكفاءة)=10% من العاملين.

المجموعة الثانية(مجموعة الأقل من المتوسط)= 20% من العاملين.

المجموعة الثالثة(مجموعة المتوسطين)=40% من العاملين.

مجموعة الرابعة(مجموعة الأعلى من المتوسط)= 20% من العاملين.

المجموعة الخامسة(مجموعة الممتازين)=10% من العاملين.(درة، 2003).

(ب) **طريقة التمثيل البياني**: يتم بموجبها حصر الصفات أو الخصائص والواجبات التي يتطلبها العمل الكفء(المقاييس) والتي يجب أن تتوفر في الفرد لتأدية عمله بشكل جيد، ويُطلب من المقيم قياس مدى توفر هذه الصفات لديه عن

طريق استخدام المقياس البياني لكل صفة والتي تقسم إلى أقسام يمثل كل منهـــا مرتبة معينة من الكفاءة (الصباغ والدرة ، 2008).

2- الاتجاهات الحديثة في تقييم الأداء:

هناك العديد من الطرق والأساليب الحديثة التي تحاول قياس مـــستوى أداء العامل بمعدلات أداء مثالية مصممة على ضوء مؤهلات العامل وتستند هذه الطرق إلى مبدأ عام مفاده" انجاز الرجل النموذجي" وفي نفس الوقت تعتمد على قياس مستوى أداء العامل بمعزل عن الآخرين أو تقارنه بمعدلات أداء مثاليـــة، ويتفق اغلب الباحثين على تحديد خمسة اتجاهات حديثة في تقييم الأداء هي:

أ. طريقة الأحداث الحرجة: تعتمد هذه الطريقة على قيام المقيم بتـــسجيل الأحـــداث الجوهرية التي قام بها العامل، فيتم تسجيل متى وأين ولمـــاذا حـــدث هـــذا التصرف؟ ومع من؟ ويكون القرار هنا على التـــصرف أو الـــسلوك الـــذي أظهره العامل تجاه الحدث، وتجدر الإشارة أن الأحداث الجوهرية عبارة عن حقائق ثابتة وليست مجرد أراء غير مستندة على حقيقة مؤكدة، وهي تعتبـــر أعمالا فعلية يقوم بها الفرد العامل سواء كانت ذات مردود ايجابي أو سلبي، وملاحظة سلوك الشخص بشكل مستمر ودقيق لمعرفة الحوادث التي تحصل مع الموظف أثناء العمل وبعد ذلك تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد مستوى الأداء بناء على ذلك(الصيرفي،152:2007).

ب. الإدارة بالأهداف: حيث تقوم هذه الطريقة على فرض أساسي هو ميل العاملين إلى معرفة وإدراك الأمور المطلوب منهم القيام بها، والرغبة فـــي مـــشاركة الإدارة في عملية اتخاذ القرارات التي تمس مستقبلهم، بالإضافة إلى رغبـــة العاملين المستمرة في الوقوف على مستويات أدائهم، وهناك بعض المشكلات التي تعاني منها هذه الطريقة ومنها:

1- أنها تعبر عن قياس الفرد العامل في عمله الحالي وبالتالي فهي عـــاجزة عـــن قياس مدى إمكانية نجاح الفرد في أعمال أخرى يمكن لـــه أن يقـــوم بمزاولتهـــا مستقبلاً.

2- عدم صلاحية هذه الطريقة لجميع الأعمال وبالتالي فإنها تتطلب قدراً كبيراً من التفكير وحرية التصرف وإبداء الرأي (الهيتي،208:2005).

ج. قوائم السلوك المتدرجة: تقوم هذه الأساليب على أساس تقدير القائم بالقياس لدرجة امتلاك الفرد العامل لصفة معينة مثل الكفاءة أو الفاعلية ومثال ذلك تقسيم أداء الفرد إلى سلسلة من الاداءات وبالشكل التالي:

أداء ضعيف ←—— متوسط ←—— جيد ←—— أداء ممتاز

ومن المشاكل التي ترافق تنفيذ هذا الأسلوب هو ضعف قدرة المقيمين على تقييم الصفات التي تعتبر مفضلة لدى الفرد العامل وموضوعية في عملية التقييم (الهيتي، 2005: 208).

د. الملاحظة السلوكية:حيث يتم بمقتضى هذا الأسلوب تقييم أداء العاملين والتعرف على تصرفاتهم وسلوكياتهم أثناء العمل وهل أن تلك السلوكيات تتكرر لديهم؟ وهل هي في نفس الأوقات؟ وبالتالي التعرف على الأسباب التي أدت إلى ظهور مثل هذه السلوكيات(الهيتي،209:2005) .

هـ. طريقة الاختيار الإجباري: وهنا يتم إعداد استمارة للتقييم تحتوي على مجموعات عديدة من العبارات كل مجموعة تحتوي على أربع عبارات اثنتان تمثلان الصفات الغير المرغوبة، وتتولى إدارة الموارد البشرية وضع شفرة سرية خاصة بتحديد العبارة أو الجملة التي تعتبر أكثر أهمية في كل ثنائية وهذه الشفرة لا يعرفها المُقَيم الذي يقوم بملأ الاستمارة، وذلك بوضع العلامة المناسبة أمام العبارة التي يجد أنها مناسبة ويتم تسليمها إلى إدارة الموارد البشرية، والتي تقوم بدورها بحل الشفرة، فإذا كانت العبارة التي اختارها المُقيم بالنسبة لمرؤوسيه هي التي اختارها واضعو الشفرة تُحُسب في صالح المرؤوس والعكس صحيح (حسن، 2005 :102).

العوامل المحيطة بعملية تقييم أداء الموظفين:

حسب وجهة نظر الباحث فإن هناك كثير من العوامل التي تحيط بعملية تقييم أداء الموظفين وكان أبرزها العوامل التالية:

1- خصائص المقوم (Rater Characteristics):

وتعني خصائص الفرد القائم بأعمال التقييم بشكل مباشر أو غير مباشـــر، فالمديرين حديثي الخبرة في مجـــال العمـــل الإداري قـــد يميلـــون إلـــى القـــسوة والصرامة، على عكس المديرين ذوي الخبرة الإداريـــة والإدراك العـــالي. لهـــذا يفضل عند اختيار من يقوم بعملية التقييم أن يتميز بالخبرة والإدراك والاســـتقرار العاطفي والاعتزاز بالنفس والقدرة على التفاعل الاجتماعي. (الهيتي، 213:2005).

2- الهالة (Halo):

يعني أن يؤثر جانب واحد من جوانب أداء الموظف على الجوانب الأخـــرى ، فإذا كان أداء الموظف ممتاز في جانب واحد تم تقييم الموظف لمـــستوى ممتـــاز لجميع الجوانب متأثرا بجانب واحد، والعكس صحيح فإذا كان جانب واحد من أداء الموظف غير مرض يتم تقييم الموظف بشكل غير مرض وهكذا (حـــسونه، 2008 :145).

3-التساهل والرفق(Lenincy):

ويعني ميل بعض القائمين بعملية التقييم إلى إعطاء جميع العـــاملين تقـــديرات عالية، فيمنح العاملين ذوي الأداء الرديء تقديرات متوسطة، ويمنح البقيـــة مـــن العاملين تقديرا عاليا(الصباغ والدرة،310:2003).

4- التحيز الشخصي (Personal Bias)

ويعني ميل بعض المقيمين إلى الانجذاب نحو صفات شخصية معينة، أو قد يحملون كرها لمجموعات من الناس يتميزون بصفات معينة كالتشابه في اللـــون أو العقيدة أو الجنس وتؤثر هذه التحيزات في تقييمهم لأداء العاملين معهم. (درة، 2003).

5- المبالغة بالتقييم(Exaggeration In The Evaluation):

وتعني ميل بعض الرؤساء إلى الاتجاه نحو المبالغة في عملية التقويم ، فقـــد يأتي التقويم من بعض الرؤساء لجميع الأفراد مرتفعا بينما يأتي مـــن الـــبعض الأخر منخفض، وهذا يرجع إلى نظرة الرؤساء إلى العاملين تحـــت إشـــرافهم

نظــرة متطرفــة ســواء بالتقــديرات العاليــة ، أو بالتقــديرات المنخفــضة (مصطفى،395:2008).

مسؤولية تقييم الأداء:

يمكن أن يتم تقييم أداء العاملين من قبل أطراف عديدة وهذا ما أكده العديد من الباحثين كما يلي:

1- **الرئيس المباشر**: ويعتبر هذا الأسلوب الأكثر استخداماً وشيوعاً لأســباب كثيرة منها:

(أ). معرفة الرئيس المباشر بعمل المرؤوس ومتطلبات الوظيفة التــي يقــوم بأدائها.

(ب). موقع الرئيس المباشر في توجيه المرؤوس باتجاه أهداف قسمه أو وحدتــه ومسؤوليته المباشرة على مكافآته من عدمها، ومن حسنات هذا الأسلوب أن الرئيس المباشر هو اقدر من سواه على تزويــد المــرؤوس بالاســترجاع الكفيل بتحسين أداء هذا الأخير، إلا انه عرضة للفشل في حال لم يتمكن من التزود بالمعلومات الكافية عن أداء هذا المرؤوس(بلوط،389:2002).

2-**المرؤوسين**:يطبق هذا الأسلوب على نطاق واسع في الجامعــات والمؤســسات التعليمية والتدريبية ومن فوائده مساعدة المشرف على تحسين أدائه مــن خــلال معرفة نقاط ضعفه، وكذلك بتعريف الإدارة العليا للمشرفين والمــسئولين ســواء سلباً أم إيجابا، كما يبقى المسئولون أكثر تجاوباً لمشاعر وردود فعل المرؤوسين مما يجعله أكثر حرصاً في أدائه، وسلوكه، إلا أن هذا الأسلوب لا يخلــوا مــن احتمال نفور الرؤساء والشعور بالقلق والتوتر والخوف، وقد تستغل هذه المواقف من المرؤوسين في تحقيق مكاسب على حساب الرؤساء كما قد توفر لهم عنصر ضغط قد يسئ لعملية التقييم بأكملها لو أسيئ فهم وتطبيق هذا الأسلوب (الطائي، 2006: 230).

3- **التقييم الذاتي**: إن الذي يقوم بالتقييم والقياس هنا هو الفرد نفسه الذي يخــضع للتقييم، خاصة إذا كان هذا الفرد قد سبق واشترك في تحديد الأهداف الممكــن تحقيقها، وإن الغاية من اختيار الفرد نفسه ليقوم بالقياس، هو انه أدرى النـــاس

جميعاً بحقيقة أدائه، ومهمة الرئيس المباشر في هذه الحالة تكون في إبداء ملاحظاته حول التقييم، ويتميز هذا الأسلوب في انه ينمي المقدرة لدى الأفراد بالاعتماد على النفس ويساعدهم في تطوير أدائهم الذاتي، وزيادة خبراتهم في العمل، وفهمهم له، وتنمية ملكية التقدير ،والحكم لديهم، إلا انه يؤخذ عليه انه لا يوفر الموضوعية الكافية في القياس والتقييم، وذلك لأنه دافع الأنانية يدفع الفرد إلى المغالاة في تقدير انجازاته أمام الإدارة ورئيسه المباشر، وبالتالي فاستخدام الفرد الخاضع للقياس لتقييم نفسه يتطلب منه وعياً وموضوعية، اللذين قد لا يتوفران لدى جميع العاملين (الطائي، 2006: 230).

4- **النظراء في العمل**: يقصد بالنضير الزميل في نفس العمل والمستوى والمجموعة الذين يعمل فيهم الفرد الذي يتم تقييمه وقياس أدائه، ويرجع السبب في إسناد مهمة التقييم للنظراء في العمل، ذلك لان لديهم معلومات كافية عن سلوك وأداء وانجاز الفرد نتيجة احتكاكهم المستمر به، إلا انه لا ينصح بالاعتماد بشكل كامل على النظراء خشية أن يكون هناك صراعات داخلية بينهم، تؤدي في نهاية الأمر إلى أن تكون نتائج القياس غير موضوعية، لذلك ينصح بأن يكون رأي النظراء إرشاديا، يساعد المقيم الأصلي بإعطائه صورة متكاملة مما يساعد في الوصول إلى حكم موضوعي عن كفاءة الفرد الذي يقيس أداءه (الشاويش، 104:2005).

5- **مجموعة مقيمين**: تعني وجود لجنة من الرؤساء يقومون بوضع تقييم مشترك من بينهم لكل مرؤوس على حِده، وهذه الطريقة تفترض أن الرؤساء على قرب من كل مرؤوس، ولديهم المعلومات الكافية للتقييم، وهو أمر ليس متوفر بشكل دائم، مما قد يحيل عملية التقييم إلى حصيلة جهد مشترك، ولذلك تميل بعض المنظمات إلى جعل كل رئيس يقوم بملء نموذج التقييم كل على حده، ثم يتم جمع وتبويب كل النماذج في جدول واحد، ويساعد ذلك على إعطاء التقييم الشكل الفخم الذي يبعد عن الفردية، وانه أمر يمس التنظيم كله وليس رئيس واحد (ماهر،414:2007).

6-**التقييم من قبل خبراء**:هناك منظمات تستعين بأطراف خارجية مستقلة، كمكتب استشارات متخصص ليجري التقييم للفرد، غالباً ما يُستخدم هذا الأسلوب لتقييم احد أعضاء الإدارة العليا الذي قد يكون مرشحاً إلى بيت استشارة خارجي تتعامل معه ليقوم بالعملية (ماهر،414:2007).

7- **التقييم** من قبل الزبائن:تستخدم بعض المنظمات تقييم الزبائن لبعض العاملين لديها، خاصة الذين يعتبر حسن تعاملهم مع الزبائن العنصر الأهم في أدائهم (برنوطي،2007).

مجالات استخدام نتائج تقييم الأداء:

إن معرفة المجالات التي تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء لخير برهان واثبات على مدى أهمية وجدوى هذا التقييم، الذي على الرغم من أن المديرين والرؤساء والمرؤوسين لا يميلون له إلا أنهم مقتنعون بضرورته وعدم إمكانية الاستغناء عنه.

واتفق الباحثين على أن هناك مجالات عديدة تستخدم فيها نتائج تقييم الأداء وهي كما يلي:

فنتائج تقييم الأداء تستخدم في المجالات التالية:

1- **تخطيط الموارد البشرية**: تقدم نتائج تقييم الأداء معلومات مفيدة لإدارة الموارد البشرية تساعدها في عملية تخطيط هذه الموارد وبالتالي مساعدتها في أداء مهمتها الأساسية على النحو التالي:

(أ). عندما تشير نتائج تقييم الأداء إلى وجود مستوى عالي في كفاءة الموارد البشرية فهذا مؤشر لوظيفة التخطيط بأن عبء العمل المستقبلي سينفذ في زمن اقل نتيجة ارتفاع هذا المستوى، مما يجعل زمن العمل المتاح في المستقبل الذي يخطط له اكبر، وهذا يشير إلى احتمالية عدم الحاجة لموارد بشرية مستقبلاً لتغطية الزيادة المستقبلية المحتملة في عبء العمل.

(ب). توضيح نتائج تقييم الأداء من هم ضعفاء الكفاءة الذين سوف يستغنى عنهم ووجوب الاستعاضة عنهم بموارد بشرية جديدة من خارج المنظمة، مما يسهم في تقدير حاجة المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث

حجمها ونوعيتها، وهذا يمثل جوهر وصلب عملية تخطيط الموارد البشرية (عقيلي،376:2008).

2- **تحديد الاحتياجات التدريبية:**

حتى تضع إدارة الموارد البشرية خطة تدريب سليمة تحتاج أن تُعد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، وهذا ما نسميه بتحديد الاحتياجات التدريبية، وهذه خطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريبي سليم، ويتطلب إعداد مثل هذه القائمة دراسة تفصيلية تستغرق الوقت والجهد الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العاملين كبير.

وإحدى هذه الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة هي العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة ومجالات ذلك.

فمثلاً قد تجد من تحليل نتائج عملية تقييم الأداء أن 50% من العاملين حصلوا على تقييمات سلبية بالنسبة للمواظبة، هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة إلى لتحديد أسباب ذلك، فإذا تبين أن السبب في ذلك هو انخفاض الروح المعنوية بسبب سلوك المشرفين، فهذا يساعد في اقتراح دورة تدريبية للمشرفين الذين تحدث في وحداتهم المعدلات العالية لمساعدتهم في تغيير سلوكهم.

وإذا اكتشفت النتائج أن معدل إنتاج 40% من العاملين في قسم الإنتاج هو دون المقاييس فإن مثل هذه النتيجة تنبه إلى الحاجة لدراسة أسباب هذه الظاهرة، فإذا تبين بأنها سبب ضعف مهارة العمال في إدارة مهامهم، فهذا يعني الحاجة إلى دورة تدريب العاملين ذوي معدلات الإنتاج المنخفضة لمساعدتهم على رفع إنتاجيتهم (برنوطي،2007).

3- **الترقية**: إذ قد أصبح من المألوف في الوقت الحاضر أن تعتمد الإدارة على التعيين من الداخل (الترقية) لشغل الوظائف العليا الشاغرة داخل المنظمة، إذ أن تقييم أداء العاملين يكشف مدى أحقية كل فرد للترقية لشغل الوظائف الأعلى لان تقييم أداء الفرد ومدى كفاءته في العمل لعدة سنوات يعتبر مقياساً موضوعياً للكشف عن مؤهلاته وقدراته وإمكانياته لشغل منصب أعلى من عمله الحالي (عقيلي،2008 :376).

4- **التعيين والنقل**: تعتبر نتائج تقييم الأداء معياراً هاماً للحكم على مــدى ســلامة اختيار الفرد وتعيينه في العمل الذي يتلاءم مع كفاءته وقدراته كما تمثل وسيلة لمعرفة الذين هم بحاجة إلــى الانتقــال لوظيفــة أخــرى تــتلاءم وقــدراتهم (زويلف،194:2003).

5- **تحديد المكافآت التشجيعية ومنح العلاوات**: إذ عن طريــق تقيــيم الأداء ومــا يظهره من نتائج يتم تحديد من يستحق منحه علاوة أو مكافأة تشجيعية لنشاطه وأدائه الحسن كنوع من أنواع الحوافز (زويلف،242:2003).

6- **الانضباط والمعاقبة**:يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة ما إلى تثبيت ذلك في ملفــه، ومراعاتها في تقييمه السنوي فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التــي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما، فهذا يُثبت في تقييمه لتلك السنة، بالإضــافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه الاعتيادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة، بالعقوبات التي حصل عليها الفــرد خــلال السنة، بالإضافة إلى ذلك إذا رُفعت على فرد شكوى جديدة قد تكون هنــاك حاجــة للعودة للتقييمات السابقة له للتأكد من احتمال أن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبــت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها.

فقبل أن تتخذ المنظمة قرار حاسماً كهذا تحتاج العودة إلــى ملــف الفــرد لتحديد فيما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكــذلك لتقــدير مــدى تمتعــه بمؤهلات تسمح بالاستفادة منه في مواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة كذلك إذا كانت التهمة غير مؤكدة، فقــد يــتهم احدهم موظفاً بالسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته هنا يمكن البت في الموضــوع بــالعودة إلــى نمــاذج تقيــيم أداء الفــرد (برنوطي،381:2007).

أسس التقييم الفعال للأداء:

يرى (زهير،2001: 91) أن هناك مجموعة من الأسس الرئيسية للتقييم الفعال لأداء العاملين ويوجزها كما يلي:

1- تحديد أهداف ومجالات تقييم أداء العاملين على نحو دقيق.
2- يجب أن يكون نظام تقييم الأداء وثيق الصلة بالوظيفة بقدر الإمكان.
3- التعرف بشكل دقيق وواضح على واجبات كل وظيفة ومعايير الأداء فيها.
4- تدريب القائمين بالتقييم تدريباً كافياً على استخدام نظام وأساليب التقييم ونماذجه.
5- يجب أن يتم التقييم عن طريق أكثر من شخص واحد، وان يتم كل تقييم بشكل مستقل.
6- يجب أن يكون القائمين بالتقييم على اتصال يومي حقيقي مع العاملين الذين يتم تقييمهم.
7- يجب تزويد العاملين بتغذية عكسية بوضوح عن كيفية أدائهم، ومستوى هذا الأداء.
8- إذا كان التقييم يتعلق بالعديد من مقاييس الأداء (مثل الحضور، الكمية، الجودة)، فإن وزن كل مقياس فيما يتعلق بالعمل الكلي يتعين أن يكون ثابتاً على مدار وقت التقييم.
9- يجب أن يتضمن تقييم أداء العاملين استخدام أسلوب تقييم النتائج الذي يركز على تخطيط الأداء وأسلوب تقييم السلوك الذي يركز على الصفات والسمات السلوكية(مصطفى، 2008).
10- استخدام مفاهيم معايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد أو المجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة وموضوعية القياس والتقييم.
11- تأصيل مفهوم أن التقييم ليس تصيدا للأخطاء أو اتهاماً أو تجريحاً لشخص الفرد، وإنما هو تعرف على نمو ومستوى أدائه الفعلي مقارنة بالأداء المستهدف أو المفترض لتحديد ما قد يتواجد من قصور ومساعدة الفرد على تداركه.
12- إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفاعليتها، بحيث يسهل على الرؤساء تطبيق المعايير، ويدرك المرؤوسون موضوعيتها وفاعليتها في تنميتهم الذاتية.

13- إدراك واعتبار كل من الايجابيات والسلبيات، بحيث لا يتم تغليب إحداها على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الايجابيات أو العكس، ومن ناحيـــة أخـــرى يمكن تغليب الايجابيات طالما لم يظهر من الموظف أو الموظفة إخلال ملموس بواجبات وأخلاقيات العمل.

14- استيفاء المعلومات عن أداء الأفراد من مصادرها الأصلية المعتمدة مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر وعند تقييم الرئيس يمكن الاعتماد على أراء مرؤوســيه وذلك دون الاستماع إلى أراء الآخرين التي قد تؤثر على حيادية وموضـــوعية التقييم أو تلغيها تماماً.

الأداء الوظيفي:

مفهوم الأداء الوظيفي:

حظي موضوع الأداء الوظيفي باهتمام بالغ وشهد بحوثا مستمرة عن حلـــول المشكلات المتعلقة بالأداء الوظيفي، إذ أنه يعتبر الوسيلة الوحيدة لتحقيـــق أهـــداف العمل فضلا عن انه يعبر عن مستوى التقدم الحضاري والاقتصادي لجميع الـــدول المتقدمة والنامية على حد سواء، وما زالت المنظمات تبحث عن قيادات جديدة عـــن طريق إعادة تصميم هياكلها، ومحاولتها إشراك العاملين فيها في وضـــع الـــسياسات بصورة اكبر، واستحدثت نظام حلقات الجودة وابتداع حوافز جديدة للجهود الفردية والجماعية الملموسة، ومئات الأساليب الأخرى التي تركز على تحقيق غابه واحـــده هي تحسين الأداء الوظيفي.

لقد باتت المنظمات تنظر إلى تحديد مفهوم الأداء الوظيفي وركزت في البحث والتطبيق على محاولة التعرف إلى حقيقة الأداء ومعرفة العوامل التي تحدده وتؤثر فيه، سعيا لمعرفة الخلل والعمل على تصحيحه وذلك بغية تحقيـــق مـــستويات الأداء المطلوبة.

ويمكن تعريف الأداء الوظيفي بأنه: الناتج الذي يحققه الموظف عند إنجازه مـــن الأعمال فهو المجهود الذي بذله الفرد في تنسق عمله لإنجاز مهام وظيفته بدقة فـــي أقصر وقت وجهد(عبدالله، 2002).

كما عرّف (الحوامدة، والفهداوي، 2002) الأداء الوظيفي بأنّه"مجموعة من السلوكيات الإدارية ذات العلاقة، والمعبّرة عن قيام الموظّف بأداء مهامّه وتحمّل مسؤولياته، وتتضمّن جودة الأداء، وحسن التنفيذ، والخبرة الفنية المطلوبة في الوظيفة، فضلاً عن الاتصال والتفاعل مع بقيّة أعضاء المنظّمة، والالتزام بالنواحي الإداريّة للعمل، والسعي نحو الاستجابة لها بكلّ حرص وفاعليّة".

ويرى (حريم،2010) أن الأداء الوظيفي نتيجة لمحصلة التفاعل بين ثلاثة محددات رئيسة هي: الدافعية الفردية، ومناخ أو بينه العمل، والقدرة على إنجاز العمل.

ويعرف راو (Rao, 2004) الأداء الوظيفي بأنه: ما يتوقع أن يقدمه فرد أو مجموعة من الأفراد من نتائج أو جهد أو مهام ونوعية هذه المخرجات خلال سقف زمني معين وظروف محددة.

ويشير رو وبايرز(Rue & Byars, 2005) إلى أن الأداء الوظيفي: "يشير إلى درجة إنجاز المهام التي تكوّن وظيفة الموظف وتعكس كفاءته في أداء متطلبات وظيفته".

كما عرفه (عاشور، 2005:25-26): "بأنه قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول من الفرد في عمله خلال فترة زمنية معينه، أما نوعية الجهد فتعني درجة تطابق ذلك الجهد لمواصفات تتسم بالدقة والجودة، أما نمط الأداء فهو الطريقة التي يؤدي بها الفرد عمله".

نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء الوظيفي يرتبط بطبيعة العمل الذي يقوم به الفرد، وهو محصلة التفاعل بين كل من كمية الجهد المبذول ونمط الأداء.

يتضح مما سبق تعدد تعاريف الأداء الوظيفي فمنهم من يرى انه حصيلة جهد ومنهم من يرى انه سلوك وفهم ومنهم من يرى انه انجاز عمل، والخلاصة أن الأداء الوظيفي ينطوي على ما يلي:

الناتج الذي يحققه الموظف، ومحصلة التفاعل بين كل من الجهد، والقدرات وإدراك الدور، كما انه عملية تتضمن تحويل المدخلات إلى مخرجات وكذلك هو

محصلة التفاعل بين كل من الدافعية ، بيئة العمل ، والقدرة على الانجاز، وجهد منسق من اجل انجاز العمل بدقة، وأقصر وقت وأقل تكلفة وأخيرا فهو سلوك يحقق نتيجة.

يشير مفهوم الأداء الوظيفي إلى"نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة،لانجاز عمل معين (Rusli, & Azman, 2004)، ويرى بعض الباحثين أن الأداء الوظيفي"هو محصلة لدافعية ذلك الموظف للعمل وقدرته على العمل" (Bohlander, & Snel, 2007)، في حين ينظر فريق آخر إلى الأداء الوظيفي على انه"محصلة عوامل متعددة أهمها كفايات الموظف ومتطلباته الوظيفية، بيئة التنظيم" (Barman, & Walker, 2004)، ويرى فريق ثالث أن الأداء الوظيفي يشير إلى"القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقا للمعدل المطلوب من العامل الكفء المدرب" (مصطفى، 2008).

ويتجه كثير من الباحثين إلى التمييز بين السلوك والانجاز والأداء ويرون أن السلوك يعبر عن ما يقوم به الأفراد من أعمال في المنظمات التي يعملون بها، أما الانجاز فهو ما يبقى من اثر أو نتائج بعد أن يتوقف الأفراد عن العمل، في حين أن الأداء هو التفاعل بين السلوك والانجاز، أي انه يعبر عن"مجموعة من الأعمال والنتائج معا" (درة،2003).

والأداء الوظيفي كما تشير أدبيات الإدارة هو حصيلة تفاعل عاملي القدرة والدافعية معاً، والعلاقة هنا تبدو واضحة بين المتغيرين فالفرد قد يملك القدرة على أداء عمل أو فعل معين لكنه لن يكون قادراً على تأديته بشكل جيد ما لم يتوافر لديه الدافع لتأديته، كما أنه لن يتمكن من تأديته كما ينبغي إذا فقد القدرة على ذلك. والأداء يشير إلى "درجة إنجاز المهام التي تكوّن وظيفة الموظف وتعكس كفاءته في أداء متطلبات وظيفته" (Rue & Byars, 2005).

والأداء سلوك يهدف إلى تحقيق نتيجة، حيث عرفه على أنه سلوك يحدث نتيجة وهو ما يقوم به الفرد استجابة لمهمة معينه سواء قام بها بذاته أو فرضها عله الآخرون (الهيتي، 2005: 19). وهو أيضاً: سلوك وظيفي هادف لا يظهر نتيجة هوى أو ضغوط نابعة من داخل الفرد فقط، ولكنه نتيجة تفاعل وتوافق بين القوى

الداخلية للفرد والقوى الخارجية المحيطة به (هلال، 2009).

ولما كانت جميع الأعمال بغض النظر عن أنواعها ومسؤولياتها تنطوي على واجبات ومسؤوليات تتطلب الانجاز فإن بعض علماء الإدارة ينظرون إلى الأداء على انه"انعكاس لمدى نجاح الفرد أو فشله في تحقيق الأهداف المتعلقة بعمله، أيا كانت طبيعة هذا العمل" (Poutanen, 2004).

ومن خلال الاطلاع على الكم الهائل من المعلومات التي تناولت مفهوم الأداء الوظيفي فإنه يمكن أن نعرفه من خلال هذه الدراسة بأنه" مجموعة الأعمال والأنشطة والمهام التي يقوم فيها الموظف في المنظمة والمسؤوليات التي تناط بالموظف والنتائج التي يصل إليها في مجال عمله.

بعض المعايير المرتبطة بالأداء الوظيفي:

نظرا لتداخل مفهوم الأداء الوظيفي، سوف نحاول رسم حدود للمعايير المرتبطة به حتى يتسنى لنا التمييز بينها.

من بين أهم المعايير المرتبطة بالأداء كأبعاد لقياسه نجد (كمية العمل، الانضباط إنجاز المهام، جودة العمل).

1- **كمية العمل**: وتشير إلى حرص العاملين على أداء واجباتهم ومسؤولياتهم دون صعوبة وتقبلهم أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منهم مع مراعاة تناسبها مع قدراتهم الأدائية.
2- **الانضباط**: ويعني السلوكيات الوظيفية المرغوبة للعاملين والتزامهم بالقواعد والسياسات واللوائح والأنظمة والتعليمات والإجراءات الخاصة بالمنظمة التي يعملون فيها.
3- **إنجاز المهام**: المهام المنوطة بالعاملين في المنظمة ويجب أن تكون المهام المراد إنجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس.
4- **جودة العمل**: تحقيق أهداف الأفراد وأهداف التنظيم من خلال استغلال الفرص التي تتطلب المبادأة والتركيز على الأهداف الرئيسية وعدم تشتيت الجهود.

أهمية الأداء الوظيفي:

اتفق العديد من الباحثين على الأهمية الكبيرة للأداء الوظيفي ولو اختلفوا على جوانب الأهمية ولتوضيح ذلك نورد أهميته لديهم كما يلي:

تتألف أي عملية من عدة مراحل حتى تخرج للوجود وتنتج منتجات وتحقق الأهداف المصممة لها، كما أنها تحتاج إلى عدة موارد تتفاعل مع بعضها البعض لتنتج مادة جديدة تحقق أهدافها، وقد تكون العملية ملموسة مثل عمليات الإنتاج الصناعي، أو غير ملموسة مثل عمليات تقديم الخدمات في المجالات المختلفة، والأداء هو المكون الرئيسي للعملية، وهو الجزء الحي منها لأنه مرتبط بالإنسان الذي يدير العملية ويحول المواد الخام (الموارد) إلى مواد مصنعه ذات قيمة مادية، يتم بيعها للمستهلك بقيمة أعلى من قيمة الموارد التي استخدمت فيها وقيمة جهد وعمل (إنتاجية) العنصر البشري، وبذلك تحقق الربح، وعليه فان ثبات كلفة الموارد وتفعيل إنتاجية العنصر البشري يجعلنا نصل إلى أهداف المنظمة بأفضل فعالية وأفضل قدرة واقل كلفة وأكثر ربحا (الدحلة،2001:98-99).

ويساعد الأداء الوظيفي على التحقق من قيام الوحدات الاقتصادية بوظائفها بأفضل كفاءة وفاعلية ممكنة. ويؤدي الأداء الوظيفي إلى الكشف عن الانحرافات المختلفة، إذ يقضي إلى بيان الانحرافات الكمية والنوعية والقيمة والزمنية التي يمكن أن تحدث في مجال التنفيذ. ويعمل على ترشيد الطاقة البشرية في المنظمة في المستقبل إذ يجري إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها أو محاولة إصلاحها لزيادة الكفاءة. والبحث عن العوامل المؤثرة في النتائج وتشخيص صعوبات التنفيذ وتحديد المسؤوليات وتفادي أسباب الأخطاء مستقبلاً (الصباغ والدرة، 2008).

عناصر الأداء الوظيفي:

يرى (العنزي وصالح، 2009) أن هناك عدة عناصر أو مكونات أساسية للأداء الوظيفي يمكن حصرها فيما يلي:

1- المعرفة بمتطلبات العمل:ويشمل المعارف العامة، المهارات الفنية والمهنية والقدرة على التنظيم وتنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

2- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف انجازه في الظروف العادية للعمل ومقدار سرعة هدا الانجاز.

3- المثابرة والوثوق: وتشمل الجدية والتفاني في العمل، وقدرة الموظف على تحمل المسؤولية في العمل وانجاز الأعمال في أوقاتها المحددة، ومدى حاجة هذا الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم نتائج عمله.

محددات الأداء الوظيفي

يتطلب تحديد مستوى الأداء الفردي معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ويميز بعض الباحثين ثلاثة محددات للأداء الوظيفي هي:(حسن، 2005)

1- الجهد:حيث يشير الجهد المبذول إلى الطاقة الجسمية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته.

2- القدرات:هي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة والتي لا تتغير أو تتقلب خلال فترة زمنية قصيرة.

3- إدراك الدور أو المهمة: يشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد انه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله، وتقوم الأنشطة والسلوك الذي يعتقد الفرد بأهميتها في أداء مهامه بتعريف إدراك الدور، ولتحقيق مستوى مهني من الأداء، لا بد من وجود حد أدنى من الإتقان في كل من مكونات الأداء.

ويمكن صياغة محددات الأداء في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي= الجهد×القدرات×إدراك الدور

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعلا بين كل من الجهد والقدرات وإدراك الدور أو المهمة فكل عامل لا يؤثر على الأداء بصفة مستقلة بل بتفاعله مع العاملين الآخرين.

وفي نفس المنحنى يميز بعض البـاحثين محـددات الأداء الـوظيفي فيقـدم لنا(عاشور، 2005: 38-39) بعض المحددات وكما يلي:

1- **الدافعية**: إن الجهد المبذول من طرف الفرد لأداء العمل يمثل حقيقة درجـة دافعية الفرد للأداء، فهذا الجهد يعكس في الواقع درجة حمـاس الفـرد لأداء العمل، فبمقدار ما يكثف الفرد جهده بمقدار ما يعكس هذا درجة دافعيته لأداء العمل.

2- **قدرات الفرد وخبراته السابقة**: التي تحدد درجة فعالية الجهد المبذول.

3- **إدراك الفرد لدوره الـوظيفي**: ويعني تصوراته وانطباعاتـه عـن الـسلوك والأنشطة التي يتكون منها عمله وعن الكيفية التي ينبغي أن يمارس بها دوره في المنظمة.

ويمكن صياغة محددات الأداء الوظيفي في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي=الدافعية×القدرات×الإدراك.

فالأداء الوظيفي ما هو إلا محصلة تفاعل كل من دافعية الفرد وقـدرات الفرد وخبراته السابقة(التعليم، التـدريب، الخبـرة ....) وإدراك الفـرد لدوره الوظيفي، فهذه العوامل الثلاثة تتفاعل فيما بينها لتحدد الأداء.

يرى البعض الأخر من الباحثين إن أداء الفرد في العمل هـو محـصلة ثلاثـة عوامل هي: الرغبة، والقدرة، وبيئة العمل.(مصطفى، 2008).

1- **الرغبة**: هي حاجة ناقصة الإشباع تدفع الفرد ليسلك باتجاه إشباعها في بيئـة العمل، أو هي تعبر عن دافعية الفرد وتتألف من محصلة:

أ- اتجاهاته وحاجاته التي يسعى لإشباعها.

ب-المواقف التي يتعامل معها في بيئة العمل ومدى كونها مواتية أو معاكـسة لاتجاهاته.

2- **القدرة**: تعبر عن مدى تمكن الفرد فنيا مـن الأداء وتتـألف بـدورها مـن محصلة:

أ- المعرفة أو المعلومات الفنية اللازمة للعمل.

ب- المهارة أي التمكن من ترجمة المعرفة أو المعلومات في أداء عمله أو مهارة استخدام المعرفة.

3-**بيئة العمل**: تتمثل في ملامح مادية مثل الإضاءة والتهوية، وساعات العمل،التجهيزات، والأدوات المستخدمة، وأخرى معنوية مثل العلاقات مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين.

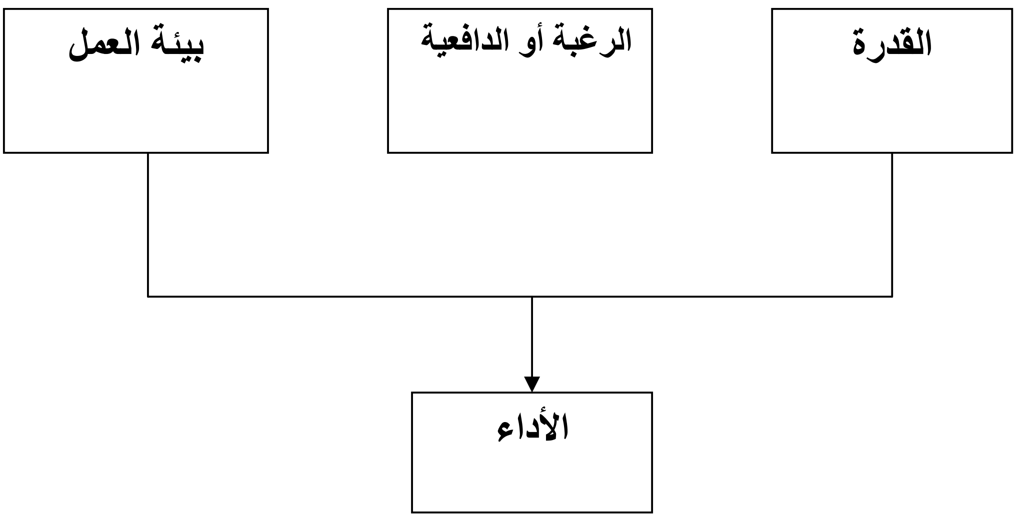
ومنه يمكن التوصل للمعادلات البسيطة التالي:

الرغبة= الاتجاهات والحاجات الغير مشبعة × مواقف بيئة العمل

القدرة= المعرفة×المهارة×وضوح الدور

أما الأداء= الرغبة× القدرة×بيئة العمل

ويبين الشكل التالي محددات الأداء.



الشكل رقم

(3) محددات الأداء

المصدر:(مصطفى، 2008، ص146)

رغم اختلاف الباحثين في التحديد الدقيق لمحددات الأداء الوظيفي وذلك نظرا لارتباطه بالسلوك الإنساني المعقد إلا أنها تشترك في النقاط الثلاثة التالية:

1- الموظف : وما يمتلكه من معرفه – مهارة – قيم – اتجاهات – ودوافع خاصة بالعمل .

2- الوظيفية: وما تتصف به من متطلبات - تحديدات وما تقدمه من فرص عمل ممتعة.

3- الموقف: وهو ما تتصف به البيئة التنظيمية التي تتضمن مناخ العمل والإشراف وفرة الموارد، الأنظمة الإدارية والهيكل التنظيمي.

ويمكن صياغة هذه المحددات في المعادلة التالية:

محددات الأداء الوظيفي = دالة في (المهارات والمعارف x الدافعية x بيئة العمل) حيث تخضع بعض العوامل لسيطرة الموظف مثل كفاءة الموظف في العمل بينما البعض الآخر يخرج عن هذه السيطرة كالبيئة التنظيمية التي تتضمن عوامل خارجية (البيئة الخارجية) وعوامل داخلية (المناخ التنظيمي وما يتضمنه من هيكل تنظيمي نمط الإشراف، الاتصال، الحوافز........) حيث تنطوي هذه الفروض الثلاثة في معطياتها على القصور الداخلي للفرد وقدرته على انجاز عمله بكفاءة وفعالية وما يتطلع إلى تحقيقه من خلال أدائه لهذا العمل، فالأفراد يميلون إلى وضع مستوى معين من الأداء يعملون في الوصول إليه.

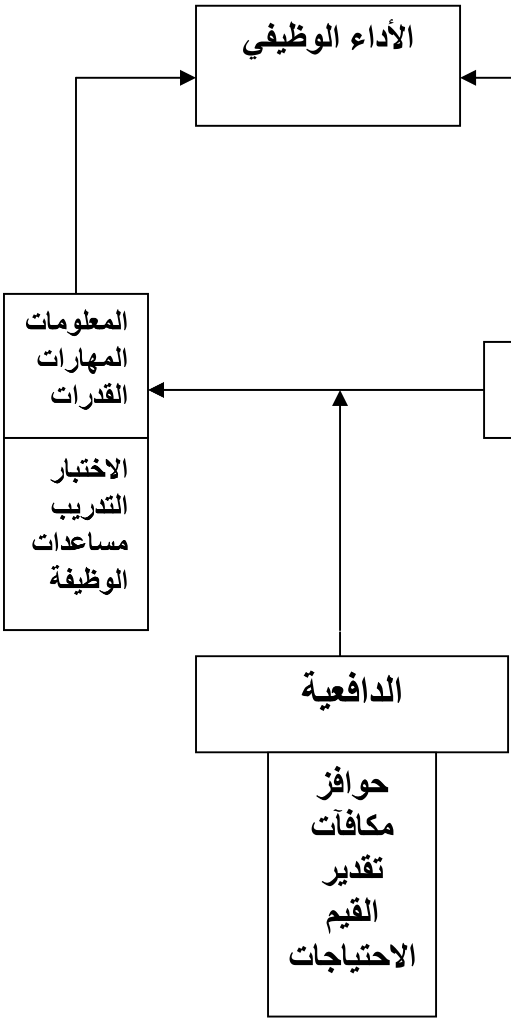
اعتماداً على خبراتهم وانجازاتهم السابقة، فإذا حققوا مستوى الطموحات أو فاقوها شعروا بالنجاح والسرور والرضا، وأما إذا فشل مستوى أدائهم عن تحقيق الطموحات المأمولة فالنتيجة هي الشعور بالفشل ، لهذا تعد تجربة النجاح والفشل ذات تأثير كبير في المستوى الجديد من الطموح فالنجاح يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء الوظيفي ، وهذا ما يؤدي بنا إلى القول أن الطموحات المستقبلية لها دور كبير ومؤثر في تحديد مستوى الأداء الوظيفي وتنميته (حسن، 2005).

فأداء الفرد لعمله تسبقه عملية مفاضلة بين عدة بدائل وهذا المفاضلة تتم على أساس قيمة العوائد المتوقع الحصول عليها من أداء هذا العمل ودرجة هذا التوقع لدى الشخص، وهذه المفاضلة تختلف من شخص لآخر ومن منطقة لأخرى (عاشور، 2005).

إن التباين في الأداء ناتج في الأصل عن متغيرات عديدة منها الفسيولوجية ، المادية ، التنظيمية ، الاجتماعية ، البيئية والتقنية وهو تفاعل لسلوك الموظف وان ذلك السلوك يتحدد ويتفاعل جهده وقدراته، ويعتمد اغلب المديرين إلى التأثير على السلوك والأداء من خلال التوجيه والإرشاد، وثم مجموعة أخرى من المحركات تتبع إتمام العمل ولها اثر رجعي على الجهود والسلوك والأداء اللاحق ففي ظروف

مماثله نرى أن جهد الفرد وسلوكه وأدائه يحدث استجابة لمؤثرات بيئيــه وجوانــب شخصيه ودوافع وقدرات ، وإدراك وتعليم لازمة جميعا لحدوث الفعل وأنها عوامل ترتبط بعضها ببعض ارتباطا وثيقا وتؤثر على السلوك والأداء (العنزي،2009).

والشكل التالي يوضح مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي :



الشكل رقم (4)

العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي

المصدر : (الدحله، 2001، ص:123).

نلاحظ من الشكل السابق أن القدرات ، المهــارات والدافعيــة (حــوافز ، مكافآت،....) والمتطلبات الوظيفية (الواجبات ، المهام والخبرة المناسبة) وكــذلك التدريب مع توفير مساعدات الوظيفة اللازمة لتأدية الوظائف كلها تؤثر على الأداء الوظيفي للعاملين.

معدلات ومعاير الأداء الوظيفي وتحسينه:

أولا: معدلات الأداء الوظيفي.

تتطلب عملية الحكم على الأداء الوظيفي أو تقييمه وصف معدلات الأداء من خلال تحديد القيم المترابطة بالخطط والتي تقاس على ضوئها النتائج المتحققة، لــذا يعتبر معدل الأداء أداة تخطيطية تعبر عن غاية مطلوب بلوغها، وقد تعكس خطة أو طريقة أو إجراء يستخدم لأداء نشاط معين ودون تحديــد معــدلات ومعــايير الأداء يصعب قياس الأداء والوصول إلى حكم سليم على مدى كفاءته.

يبين الشكل أدناه الخطوات التي لا بد من إتباعها لوضع معدلات الأداء وفيما يلي شرح لهذه الخطوات(زويلف،1993:288-289):

1- **الاختيار**: وتشير هذه إلى اختيار انسب الأعمال لقياسها، فقد يكون موضــع الأداء عملا جديدا لم يسبق قياسه، أو تغير في طريقة أدائه يتطلــب تحديــد زمن نمطي جديد لم يسبق قياسه، أو شكاوي العاملين مــن ضــيق الوقــت المسموح به لأداء عمل معين، أو لغيرها من الأسباب، لذا يعتبــر الخطــوة الأولى في توصيف معدلات الأداء.
2- **التــسجيل**:وتشير هذه الخطوة إلى تــسجيل الحقائق،المعلومــات والبيانــات المتعلقة بالظروف التي يتم فيها العمل والأساليب وعناصــر النــشاط التــي يتضمنها العمل، كما تتضمن هذه الخطوة الأجزاء المكونة للنشاط المتجــدد في العمل.
3- **التحليل الانتقــادي**: تركز هذه الخطوة على اختبار صحة البيانات المــسجلة للتأكد من استغلال الوسيلة والحركة الأكثر فاعلية، وعزل العناصر الغريبــة التي لا تساعد على الإنتاجية.
4- **القياس**: وتختص هذه الخطوة بقياس كمية العمل المستغلة في كل عنــصر، وبالوقت والأسلوب الفني المناسب لقياس العمل.
5- **التحديد**: يتم في هذه الخطوة تحديد سلسلة النشاطات اللازمة للتشغيل تحديدا دقيقا يشمل الوقت القياسي لأداء النشاط والأساليب والتقنيات المعينــة التــي تستخدم في أدائه.

علما بأن معدلات الأداء تختلف من مجتمع لآخر ومن منظمة لأخرى لتأثرها بالعادات والتقاليد السائدة في المجتمع، وبـالظروف البيئيـة المحيطـة بالعمـل وبدرجة التقدم التقني والمعلومات السائدة في المنظمة.

ثانياً: معايير الأداء الوظيفي:

يهدف وضع معايير للأداء إلى مراقبة الأداء بصفة دائمة للتعرف علـى أن تذبذب في مستوى الأداء، بغرض التدخل في الوقت المناسب لمعالجة الـسلبيات وأوجه القصور، وتستخدم هذه المعايير للتفرقة بين فعالية الأداء وكفـاءة الأداء، ففعالية الأداء تشير إلى قيام الأفراد بتحقيق أهداف المنظمـات وتنفيـذ المهـام والأعمال المطلوبة منهم، أما كفاءة الأداء فتشير إلى استخدامهم الموارد المتاحة بشكل اقتصادي ودون إسراف في تنفيذ مهام العمل وتحقيق أهـداف المنظمـة، وتتحصر أهم معايير الأداء كما قدمها (المغربي، 2007):

1- **الجودة**: هي المؤشر الخاص بكيفية الحكم على جودة الأداء من حيث درجة الإتقان وجودة المنتج، لذلك يجب أن يتناسب مستوى الجودة مع الإمكانيـات المتاحة وهذا يستدعي وجود معيار لدى الرؤساء والمرؤوسين للاحتكام إلية إذا دعت الضرورة، فضلا عن الإتقان على مستوى الجودة المطلـوب فـي أداء العمل في ضوء التصميمات السابقة للإنتاج والأهداف والتوقعات.

2- **الكمية**: هي حجم العمل المنجز في ضوء قـدرات وإمكانـات الأفـراد ولا يتعداها، وفي الوقت ذاته لا يقل عن قدراتهم وإمكاناتهم لان ذلك يعني بـطء الأداء، مما يصيب العاملين بالتراخي واللامبالاة، لذلك يفضل الاتفاق علـى حجم وكمية العمل المنجز كدافع لتحقيق معدل مقبول من النمو فـي معـدل الأداء بما يتناسب مع ما يكتسبه الفرد من خبرات، تدريب وتسهيلات.

3- **الوقت**: ترجع أهمية الوقت إلى كونه مورد غير قابل للتجديد أو التعـويض فهو رأسمال، وليس دخل مما يحتم أهمية استغلاله الاستغلال الأمثل في كل لحظة، لأنه يتضاءل على الدوام ويمضي إلى غير رجعة فهو لا يقدر بثمن، ويعد احد خمسة موارد أساسية في مجـال إدارة الأعمـال هـي: المـواد، المعلومات، الأفراد، الموارد المادية والوقت الذي يعد من أهـم المؤشـرات

التي يُستند عليها في أداء العمل، فهو بيان توقعي يحـــدد متـــى يـــتم تنفيـــذ مسؤوليات العمل، لذلك يراعى الاتفاق على الوقت المناسب لانجاز العمـــل على أن يراعى:

(أ). كمية العمل المطلوب القيام به.

(ب). عدد العمال اللازمين لانجاز العمل.

4- **الإجراءات**: عبارة عن خطوات مرتبة للتطبيق العملي للمهارات الواجب القيـــام بها، لذا يجب الاتفاق على الطرق والأساليب المسموح بها والمصرح باستخدامها لتحقيق الأهداف، فعلى الرغم من كون الإجراءات والخطوات المتبعة في انجاز العمل متوقعة ومدونة في مستندات المنظمة وفق قواعد وقوانين ونظم وتعليمات، إلا انه يفضل الاتفاق بين الرؤساء والمرؤوسين على الإجراءات المتبعـــة فـــي انجاز العمل، سواء ما يتعلق بانجاز المعاملات أو تسلمها أو تسليمها حتى تكون الصورة واضحة لجميع الأطراف وحتى لا يتأثر الأداء بغياب احـــد العـــاملين، وهذا لا يعني قتل عمليات الابتكار والإبداع لدى العاملين ولكن الاتفاق والتفـــاهم على ما يريد المرؤوس تنفيذه مع رئيسه قبل اعتماده كأسلوب مفضل في انجـــاز العمل ولضمان اتفاقه وعدم مخالفته للنظام والتعليمات واللوائح والقوانين.

تحسين الأداء الوظيفي:

يرى (ماهر، 2007) أن تحسين الأداء الوظيفي هو استخدام جميع المـــوارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامـــل بـــين التكنولوجيـــا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى.

ويبين لنا(المصري، 2008) طرق تحسين الأداء:حيث يوجد العديد من الوســـائل والأساليب التي تساعد في تحسين الإنتاجية والأداء الوظيفي للعاملين بالمنظمـــة، وهذه الوسائل تتضمن الهيكل التنظيمي، العنصر البـــشري، الآلات والمعـــدات، التكنولوجيا المستخدمة، ومن تلك الوسائل ما يلي:

(أ). تنمية الموارد البشرية بالتدريب.

(ب). خلق الدوافع والحوافز لدى العاملين.

(ج). الإدارة بالأهداف.

(د). المشاركة والعمل الجماعي.

(ه). تقييم العمل (الوظيفة).

(و). إزالة العناصر الغير منتجة في العمل.

(ي). استخدام أساليب عمل محسنه.

إن هذه الوسائل والأساليب ما هي إلا أمثلة لوسائل كثيرة.

يتطلب تحسين أداء أي منظمة توازن العناصر الأربعة التالية كما يحددها(درة، 2003) وهي:(الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، والتكلفة) إذ يؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل "إدارة التحسين الشاملة"، ويتكون هذا المنهج من عناصر أو طبقات خمسة هي:

(أ) **الطبقة الأولى(التوجيه)**: يمثل التوجيه الإستراتيجية التي تحدد اتجاهات التحسين المستقبلية، والتي تعمل على تركيز الطاقات وحشد الجهود لتحسين علاقات العمل الرئيسية في المنظمة؛

(ب) **الطبقة الثانية(المفاهيم الأساسية)**: تتميز هذه الطبقة بأن أحجار بنائها تضع المنظمة أمام منهجيات التحسين الأساسية التي تتكامل مع الأنشطة العادية لأداء الأعمال؛

(ج) **الطبقة الثالثة(عمليات التسليم)**: يركز بناء هذه الطبقة على عمليات تحفيز صناعة المنتج أو الخدمة التي تجعل المنظمة أكثر كفاءة وفعالية وتزيد من قدرتها على التكيف، في الوقت ذاته تخفض الوقت،الجهد والتكلفة؛

(د) **الطبقة الرابعة(التأثير التنظيمي)**: يختص هذا البناء بوضع المقاييس والهيكل التنظيمي للمنظمة؛

(ه) **الطبقة الخامسة(المكافآت والاعتراف بالأفضل)**: يختص هذا البناء بنظام المكافآت والاعتراف بالأفضل الذي يتضمن المكافآت المالية وغير المالي بهدف دعم أهمية المهام الأخرى داخل البناء الهرمي.

العلاقة بين العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء والأداء الوظيفي:

يعتمد نجاح المنظمات بشكل كبير على القوى العاملة التي تعمل بها، وذلك لان المعرفة والمهارة والقدرات التي تتبع أساسا من أعضاء المنظمة وتمثل قاعة المعرفة، الأساس لتقييم وإعداد الكفاءات في المنظمة، وهي التي تجعلها متميزة عن منافسيها كما تعطي تقديرا لدى المراجعين.

ونظرا لان بيئة عمل المنظمات أساسها الموارد البشرية التي تعتبر احد المكونات الأساسية لها بالإضافة للمكونات الأخرى كالأجهزة والمعدات والبرمجيات، لذا لا بد من وجود معايير سليمة تستند عليها عملية التقييم حتى تصل المنظمات إلى تحقيق أهدافها بسرعة وبأقل تكلفة وجهد ممكنين، كما أن هناك عوامل متعددة تحيط بعملية تقييم الأداء وبالتالي تؤثر في الأداء الوظيفي، وتدفع الموارد البشرية نحو الانجاز وتعتمد عملية نجاحها على مدى الالتزام بتطبيقها ومدى ملائمتها لطبيعة عمل المنظمة وطبيعة الموظفين.

كما ينظر لعمليّة تقييم الأداء على أنّها من العمليّات الإداريّة الأساسيّة، ومن المواضيع الحسّاسة التي تثير اهتمام الإداريين؛ لما لها من آثار على فاعليّة الأداء وعلى الروح المعنويّة، وهي عمليّة دوريّة ومستمرّة، فهي من العمليّات التي تتكرّر بصورة منتظمة (السالم وصالح، 2002). وهي من العمليّات الإداريّة المهمّة؛ لأنّها تدفع العاملين للعمل بجد وحيويّة ونشاط، وهي جزء من عمليّات الرقابة التي تشكّل عنصرا أساسيا في العمليّة الإداريّة، وتسير بصورة متوازية مع العمليّات الإداريّة الأخرى (العطوي، 2007).

وتعد عملية تقييم الأداء عملية متكاملة تضمن تطور وتنفيذ نشاطات المنظمة بفعالية، وهذه النشاطات هي وضع أهداف المنظمة والوحدات وفرق العمل والأفراد، ورسم خطط واستراتيجيات المكافآت و التطوير والتدريب. وكذلك التغذية الراجعة والاتصالات والتعليم وتخطيط المسار المهني للأفراد ووضع وتنفيذ آليات مراقبة فعالية نظام إدارة الأداء.(Beardwell & Holden, 2005)

وتحقق عملية تقييم الأداء بمجملها أهداف المنظمة في تحديد مسؤوليات الفرد وأبعاد الدور المطلوب منه، وكذلك مساعدة المدير على فهم وتحليل مساهماته وتزيد

مسؤوليته للاستمرار في توجيه أدائه وأداء المنظمة ككل بشكل يضمن وضع اقتصادي جيد للمنظمة(Rao, 2004) .

إن العوامل المحيطة بتقييم الأداء تلعب دورا مهما في تحسين الأداء الوظيفي، وتحقيق الفاعلية والكفاءة لمنظمات الأعمال، حيث توصل(الربيق، 2004) إلى وجود علاقة قوية بين الحوافز والمناخ التنظيمي والأداء الوظيفي، كما توصل (آل الشيخ،2001) إلى وجود علاقة ايجابية بين الأداء الوظيفي والمتغيرات الشخصية والتنظيمية، كما توصلت دراسة (الحوامدة، 2004) إلى ارتفاع مستوى إدراك العاملين لفاعلية نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وضع من اجلها، ولذلك ارفع مستوى إدراك العاملين لعدالة نظام تقييم الأداء المستخدم في الوزارات المبحوثة، كما توصلت إلى وجود علاقة معنوية موجبة بين إدراك العاملين لفاعلية وعدالة نظام تقييم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي ، والرضا الوظيفي،والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية. ويؤكد (ديل وإيلز، 2002) أنّ التقييمات التي تحدث أثناء فترة العمل تقدّم معلومات عن مستوى الأداء، وتتيح التنبُّؤ باحتمالات المستقبل واحتياجات التطوير، كما تُمدّ الفرد بمعلومات عن أدائه الفعليّ الجيّد أو غير الجيّد، وعن رؤية المنظّمة للفرد التي قد تختلف عمّا يراه أو يعتقده الفرد بشأن أدائه.

وعلى الرغم من اختلاف الآراء حول تحديد العلاقة بين العوامل بعملية تقييم الأداء والأداء الوظيفي، إلا أن هناك اتفاق بوجود علاقة ايجابية بين العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء والأداء الوظيفي من خلال مدى التزام المنظمة في تطبيق معايير سليمة للأداء منها صدق المقاييس وثباتها، ودرجة تمييزها ببساطة بين أداء الفرد أو مجموعة من الأفراد، وسهولة استخدام المقاييس.

2.2 الدراسات السابقة:

أشارت نتائج المسح المكتبي للأدبيّات والدراسات السابقة إلى عدم وجود دراسات، على حدّ علم الباحث تبحث بشكل مباشر في العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي دراسة حاله - دائرة الجمارك الأردنية، لذلك حاولت هذه الدراسة توظيف ما جاء في الدراسات السابقة قدر الإمكان، وحيثما كان

ذلك ممكنا لتحقيق أهدافها:

الدراسات العربية:

وأجرى (المطيري، 2011) دراسة بعنوان "أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات السعودية" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر إدارة الوقت في أداء العاملين (كمية العمل، الانضباط، إنجاز المهام، جودة العمل) في شركة الاتصالات السعودية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانه لغرض جمع البيانات، تكونت عينة الدراسة من (426) مبحوثاً، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: أن تصورات العاملين في شركة الاتصالات السعودية لمستوى الأداء الوظيفي ذات مستوى مرتفع. ووجود أثر لأبعاد إدارة الوقت في الأداء الوظيفي، ووجود فروق داله إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في تصورات المبحوثين للأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات(المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، وسنوات الخبرة، والعمر).

وأجرت (ياسين، 2010) دراسة بعنوان" أثر المعرفة القانونية على أداء الموظفين العاملين في الدوائر المالية في الوزارات الأردنية"، وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر المعرفة القانونية على أداء الموظفين العاملين في الدوائر المالية في الوزارات الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير إستبانة لغرض جمع البيانات وتوزيعها على عينة مكونة من(342) موظفاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن تصوّرات موظفي الدوائر المالية في الوزارات الأردنية لمستوى الأداء الوظيفي جاء بدرجة مرتفعة، ووجود أثر ذو دلالة إحصائية لأبعاد المعرفة القانونية والأداء الوظيفي. ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للأداء الوظيفي، تبعاً للمتغيرات الشخصية والوظيفية (الجنس، المؤهل العلمي، والمستوى الوظيفي، والعمر)

وأجرى (أبو شقدم وآخرون، 2010) دراسة بعنوان "اثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على التنمية الإدارية وأثرها على تحسين الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس، ومن اجل تحقيق هدف الدراسة

تم صياغة بعض الفرضيات حول العلاقة ما بين التنمية الإدارية والأداء الوظيفي، فقد اعتمد الباحثون المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، كما استخدمت أداة الاستبابة في الإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، أظهرت نتائج الدراسة بأنه يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية ما بين أساليب وسياسات التنميــة الإداريــة والأداء الوظيفي كما تبين بأن إعادة الهندسة الإدارية، تبسيط إجــراءات العمــل، تطوير الأنظمة والقوانين، تنمية القوى البشرية تساهم في تحقيق مستويات أعلــى من الأداء الوظيفي.

وأجرى (المعاني، 2009) دراسة بعنوان: "**اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية**". هدفت الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية نحو تطبيق مفهوم إدارة المعرفة وأثر ذلك على أدائهم الوظيفي، واختبار الفروق في تلك الاتجاهات تبعاً لاختلاف خصائصهم الديمغرافية، شملت الدراسة (260) مديراً من العاملين في مراكز الوزارات. وكان من أهم نتائجها تبني الوزارات الأردنية مفهوم إدارة المعرفة بدرجة متوسطة، وأن المبحوثين يشعرون بمستوى عال من الأداء الوظيفي. ووجود أثر ذي دلالة إحصائية لعناصر إدارة المعرفة الآتية: (توليد المعرفة، وفريق المعرفة، وخزن المعرفة، والتشارك في المعرفة، وتطبيق المعرفة، وتكنولوجيا المعرفة). على مستوى الأداء الوظيفي الذي يشعر به المبحوثون، حيث فسر متغير إدارة المعرفة 40.9% من التباين في مستوى الأداء الوظيفي.

أجرى (الجعبري، 2009) دراسة بعنوان " دور الإبداع في تحــسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، دراسة تطبيقية على شــركة كهربــاء الخليل"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الإبداع الإداري فــي تحــسين الأداء الوظيفي في الهيئات المحلية الفلسطينية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تــصميم وتطوير استبانه لغرض جمع البيانات وتوزيعها على أفراد عينة الدراسة والبــالغ عددهم (151) موظف، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمهــا: إن مــستوى الإبداع الإداري لدى موظفي شركة كهرباء الخليل كان كبيرا، أما مدى اســتخدام الإدارة للأساليب التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه كانت بدرجة متوسطة،

وكذلك واقع الأداء الوظيفي لموظفي شركة كهرباء الخليل كانت بدرجة كبيـــرة ، أما دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي كانت بدرجة قليلة.

أما دراسة(نعمان، 2008) فجاءت بعنوان" علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى، دراسة حالة جامعة تعز – الجمهورية اليمنية"، هدفت هذه الدراسة إلى قياس علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى في الجامعة والى المقارنة بين اتجاهات القيادات الإدارية وأفراد الإدارة الوسطى في العملية التدريبية من حيث (تحديد الاحتياجات التدريبية، اختيار المتدربين، تصميم الدورات التدريبية وتقييم العملية التدريبية)، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها: أن هناك ضعف في الاهتمام بالأساليب التدريبية الحديثة والتركيز على الأساليب التقليدية في تقديم الدورات، وكذلك أسلوب اختيار المتدربين غير فعال حيث لا توجد معايير واضحة لاختيار المتدربين، وكما أن عملية تقييم العملية التدريبية قليلة الفعالية مما يضعف من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة التي حصلت عليها الجامعة من القيام بتنفيذ الدورات التدريبية.

وفي دراسة قام بها (الزعبي، 2008) بعنوان "أثر الالتزام بالقيم الثقافية والقيم التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك" وتم سحب عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة بلغت (341) مبحوثاً، وتوصلت الدراسة إلى نتائج كان من أهمها: أنّ مستوى التزام العاملين في فروع الوزارات المختلفة في محافظة الكرك بالقيم الثقافية الفردية، وبالقيم الثقافية التنظيمية قد جاء بدرجة متوسطة، وإن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين في فروع الوزارات المختلفة في محافظة الكرك قد جاء بدرجة متوسطة، وأن هناك أثر للالتزام بأبعاد القيم الثقافية الفردية (قيم الغيرية، قيم القيادة، قيم الامتثال) على مستوى أداء العاملين، وان هناك أثر للالتزام بأبعاد القيم الثقافية التنظيمية (قيم التعاون، قيم العدالة، قيم الانتماء، قيم المشاركة في اتخاذ القرارات) على مستوى أداء العاملين، وأن هناك أثر للالتزام بقيم العدالة التنظيمية (قيم عدالة الإجراءات، قيم عدالة المعاملات) على مستوى الأداء الوظيفي.

وأجرى (العطوي، 2007) دراسة بعنوان" أثر تقويم الأداء في الدافعية للعمل لدى العاملين في القطاع الصحي في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية" وهدفت إلى التعرف على أثر تقويم الأداء الوظيفي من خلال أبعادة (الموضوعية، والعدالة، والفاعلية، والنموذج، والأسلوب، وملائمة التوقيت) في الدافعية للعمل لدى العاملين في الشؤون الصحية بمنطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تطوير استبانه، وتم توزيعها على عينة عشوائية بسيطة من مجتمع العينة، وشملت الأطباء والفنيين والممرضين والإداريين وعددهم (3450) فردا. تم أخذ عينة بنسبة 20% من كل فئة وبلغ حجم العينة (690) مشاركاَ، تم استعادة (582) استبانه صالحة للتحليل الإحصائي، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها:إن اتجاهات العاملين في الشؤون الصحية في منطقة تبوك، نحو تقويم الأداء بشكل عام جاءت إيجابية وبدرجة مرتفعة، وأن مستوى الدافعية لدى العاملين مرتفعا، وكذلك يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتقويم الأداء في الدافعية للعمل، لدى العاملين، وأخيرا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات العاملين نحو تقويم الأداء ومستوى الدافعية، تعزى للمتغيرات الديموغرافية(النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة، طبيعة العمل، الحالة الاجتماعية، مكان العمل).

وأجرى(شراب، 2007) دراسة بعنوان" تقييم اثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على العلاقة بين الحوافز وأداء الموظفين لعملهم ببلديات قطاع غزة الكبرى، وذلك من خلال تحليل العلاقات الترابطية بين مجالات الحوافز ومستوى الأداء واستخدام القدرات والتنافس بين الموظفين والحوافز المفضلة .

وظهرت نتائج كثيرة للدراسة مثل أن تأثير الحوافز المادية على مستوى أداء الموظفين ضعيف، واثر الحوافز المعنوية متوسط، وتأثير الحوافز المادية والمعنوية على مستوى الأداء ككل متوسط، ولا توجد أنظمة للحوافز مرتبطة بأهداف أو مستويات أداء مقررة مسبقا.

أجرى (البدارين، 2006) دراسة بعنوان"مقترح نموذج لنظام تقييم العاملين: دراسة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي في الأردن"، هدفت الدراسة إلى تحليل الجوانب المختلفة لجوانب تقييم الأداء المستخدم في هذه المنظمات، وقياس آثارها على فعالية هذا النظام في تحقيق الأهداف التي وجد من اجلها، كما هدفت الدارسة إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم والتي تتمثل في أنواع الطرق المستخدمة في عملية التقييم ومدى فعالية المعايير المستخدمة، ومدى استخدام أسلوب العلانية في التقييم، ومدى دقة عملية التقييم وعدالتها، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: وجود علاقة بين الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم بأبعادها المتمثلة في: مدى فعالية المعايير المستخدمة في عملية التقييم، ومدى استخدام أسلوب العلانية في التقييم، وبين مدى فعالية نظام تقييم الأداء في تحقيق الأهداف التي وضع من اجلها، وكذلك عدم وجود علاقة بين أنواع الطرق المستخدمة في التقييم وبين فعالية نظام التقييم في تحقيق الأهداف التي وضع لأجلها، بالإضافة إلى وجود علاقة بين توفر الدقة والعدالة في عملية التقييم،وبين فعالية نظام تقييم الأداء، وأخيرا أوصت الدراسة بضرورة الاهتمام بزيادة فاعلية الإجراءات المستخدمة في عملية التقييم.

وفي دراسة قام بها (الهيتي، 2006) بعنوان "تأثير الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية في مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية"، وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر(القيم الثقافية الفردية) و(القيم الثقافية التنظيمية) في الأداء المدرك لدى العمالة الوطنية (الأردنية) والعمالة الأجنبية (الصينية)، وإلى معرفة أولويات القيم ومستوى الفروق فيما بينها لدى أفراد عينة الدراسة من العاملين الأردنيين والصينيين. وتكونت عينة الدراسة من(685) مبحوثاً، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك تأثيراً للمتغيرات المستقلة (القيم الثقافية الفردية) و(القيم الثقافية التنظيمية) على المتغير التابع (الأداء الفردي) ولكن مستوى هذا التأثير يتفاوت بين العمالة الوطنية والعمالة الصينية، كما أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أولويات القيم لدى العمالة الوطنية والصينية.

أما دراسة(الشنطي ،2006) فجاءت بعنوان " اثر المناخ التنظيمي على أداء الموارد البشرية : دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة"، حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي السائد في وزارات السلطة الفلسطينية على مستوى أداء الموارد البشرية، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج، أبرزها أن هناك اثر ايجابي للمناخ التنظيمي السائد في الوزارات الفلسطينية على أداء الموارد البشرية ، وان هذا المناخ يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء، وان توجهات أفراد العينة نحو المناخ التنظيمي السائد توجهات ايجابية، وكذلك وجود خلل في الهياكل التنظيمية للوزارات وأساليب وطرق اتخاذ القرار.

وفي دراسة قام بها (أبو شيخه، 2005) بعنوان "إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف ينظر العاملين في الجهاز الحكومي الأردني إلى نظام تقييم أدائهم، وما هي نقاط الضعف التي يتسم بها هذا النظام، وإلى معرفة العلاقة بين مدى موضوعية نظام تقييم الأداء وبعض الخصائص الشخصية والوظيفية، اعتمدت الدراسة على بيانات تم تجميعها من عينة عشوائية مكونة من(357) موظفاً. واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية مناسبة للإجابة عن أسئلة الدراسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إدراك العاملين بفئاتهم الوظيفية المختلفة إلى عدم موضوعية عملية تقييم الأداء، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لإدراك العاملين لمدى موضوعية نظام تقييم الأداء تعزى الخصائص الشخصية والوظيفية، وأن عملية تقويم أداء العاملين لها أثار في ترقية وتدريب وتحفيز الموظفين.

وأجرى (عواد،2005) دراسة بعنوان " تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة"، هدف هذا البحث إلى دراسة وتحليل نظام تقييم الأداء المتبع في مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية، ومعرفة واقع وآليات نظام تقييم الأداء المعتمد والمطبق في مؤسسات السلطة، وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أبرزها: وجود ضعف عام في نظام تقييم الأداء، وعدم الالتزام من قبل الجهات الإشرافية المسئولة في السلطة لتطبيق نظام

تقييم فعال والاستفادة من نتائجه، وكذلك وجود خلل واضح في عمليـــات تحديـــد وصياغة الحوافز المادية والمعنوية التي تمنح للموظف، وانه لا يتم ربط الحـــوافز بنتائج تقييم الأداء.

وفي دراسة قام بها(الحوامده، 2004) بعنوان "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في الوزارات الخدمية الأردنية"، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحليل العلاقة بين فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء، وبين كل من الأداء الوظيفي والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية في وزارات قطاع الخدمات في الأردن، تم جمع البيانات من عينة عشوائية مكونة من(483) موظفاً. واستخدمت الدراسة أساليب إحصائية وصفية وتحليلية للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار الفرضيات، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: وجود علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لفاعلية نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية. كذلك وجدت علاقة معنوية وموجبة بين إدراك العاملين لعدالة نظام تقويم الأداء وبين كل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية.

وأجرى (فطيس، 2004) دراسة بعنوان "تحليـــل وتقيـــيم فاعليـــة البـــرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم، دراسة حالة المتدربين في شركة راس لانوف لتصنيع النفط"، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف علـــى اثـــر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل في أداء العاملين وسلوكهم، ثم قيـــاس عناصـــر فاعلية البرامج التدريبية أثناء العمل على درجة الأداء والسلوك من خـــلال درجـــة رضا المشاركين، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن أســـلوب اختيـــار المتدربين لم يكن فعالا نظرا لان سياسات الاختيار لم تكن واضحة، ولعدم تـــساوي الفرص للعاملين بالالتحاق في الدورات التدريبية، والى ضعف عملية تقييم الـــشركة للبرامج التدريبية مما قلل من إمكانية التعرف على درجة الاستفادة من تنفيذ مثل هذه البرامج التدريبية وضعف إمكانية معالجة جوانب القصور والخلل فيها أثنـــاء وبعـــد التنفيذ.

وأجرى(الحنيطي، 2003) دراسة بعنوان: "اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات الموظفين العاملين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو إمكانية تطبيق نظام مقابلة تقويم الأداء، والتعرف على مدى وجود اختلاف في اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية، وتوصلت الدراسة إلى موافقة الموظفين على تطبيق مقابلة تقويم الأداء، على أن يشمل جميع الموظفين من غير استثناء، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات الموظفين في الأجهزة الحكومية في الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء تعزى لخصائصهم الشخصية والوظيفية.

وجاءت دراسة(عبد الله،2002) بعنوان"اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي نحو تقويم الأداء"،هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين على المستويين الاتحادي والمحلي في دولة الإمارات العربية المتحدة،ومدى تحقيقه للأهداف المرجوة منه، واعتمدت الدراسة على عينة تكونت من تسعمائة موظف من موظفي الحكومة الاتحادية والمحلية، وكان من النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة ما يلي: عدم فاعلية نظام تقييم أداء العاملين المستخدم في دولة الإمارات العربية المتحدة في تحقيق الأهداف المرجوة منه،وكذلك لا تزال المنظمات المبحوثة تستخدم الطرق التقليدية لتقييم أداء الأفراد العاملين فيها بالإضافة إلى استناد نظام تقييم الأداء المستخدم في المنظمات المبحوثة إلى معايير تقييم غير واضحة، وكذلك لا يتوفر للأفراد في المنظمات المبحوثة الفرصة الكافية للمشاركة في وضع نظام تقييم أدائهم وتطويره، وأخيرا فإن نظام تقييم الأداء المستخدم في المنظمات المبحوثة يساعد في إظهار الفروق الحقيقة الموجودة في مستويات أداء الأفراد في هذه المنظمات.

كما قام (يوسف، 2000)، بدراسة بعنوان "إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقته ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية دراسة ميدانية" على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية المتحدة، وتوصلت الدراسة إلى تدني مستوى

إدراك العاملين في المنظمات محل الدراسة لمدى مساهمة نظام تقويم الأداء في تطوير أدائهم وتحسين علاقاتهم التنظيمية، وكذلك تدني مستوى إدراك العاملين في المنظمات محل الدراسة لموضوعية وعدالة نظام تقويم الأداء .

كما قام (يوسف، 1999)، بدراسة بعنوان "العلاقة بين الإحساس بفعالية وموضوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي : دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات العامة والخاصة بدولة الإمارات العربية"، وأشارت نتائج الدراسة إلى انخفاض مستوى هذا الإحساس في القطاع الخاص وارتفاع مستواه في القطاع الحكومي وإلى وجود علاقة معنوية وموجبة بين الإحساس بفعالية نظام تقويم الأداء وكل من الولاء التنظيمي والرضا والأداء الوظيفي.

الدراسات الأجنبية:

أجرى هو تشن تسنق (Ho&Chin-Tsang,2009) دراسة بعنوان " The Relationship Between Knowledge Management Enablers And Performance" "العلاقة بين العوامل المساعدة على إدارة المعرفة والأداء" تم إجراء هذه الدراسة على الشركات الصغيرة والمتوسطة الحجم المسجلة في وزارة الاقتصاد التايواني، وقد هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين العوامل المساعدة على إدارة المعرفة (الإستراتيجية والقيادة، الثقافة التنظيمية، نظام الحوافز التنظيمي وتكنولوجيا المعلومات) والأداء.

وتوصلت الدراسة إلى أن الموظفين هم العنصر الأكثر أهمية في إدارة المعرفة وان الإستراتيجية والقيادة هي أكثر العوامل تأثيرا على الأداء، كما أن تأثير إدارة المعرفة جاء من حيث توليد المعرفة وتطبيقها على العمليات وعلى جانب من العملاء.

قام براون (Brown, 2008) بإجراء دراسة بعنوان" Dimensions of Transformational Leadership and Relationship with Employee Performance in Hotel front Desk Staff""أبعاد القيادة التحويلية وعلاقتها بأداء الموظفين في كادر الاستقبال في الفندق"، هدفت هذه الدراسة إلى معرفة علاقة أبعاد القيادة التحويلية الأربعة (الأثر المثالي، التحفيز الملهم، الاعتبار

الفردي، التحفيز الفكري) على الأداء لموظفي الاستقبال في الفندق، حيث شملت عينة الدراسة الموظفين والمشرفين في (82) فندقاً في مدينة آميس في آيوا وبلغت العينة (328) مفردة، وكانت نتيجة الدراسة عدم وجود علاقة جوهرية بين القيادة التحويلية بأبعادها الأربعة والأداء الوظيفي، وتُعــزى هذه النتيجة لعدة عوامل مثل الافتقـــار إلى اتساق التقديرات، الخـــوف من حالات الانتقام المحتملة، التحيـــز في الفندق، الافتقار إلى الالتزام أو بسبب عـــدم وجـــود العلاقات.

أمـــا دراسة سبريل (Spruill, 2008) بعنوان "A Correlation Analysis Relating Organizational Climate to Employee Performance: A Case study" "تحليل علاقة الارتباط بين المناخ التنظيمي وأداء الموظف: دراسة حالة"، وقـــد هدفت هذه الدراسة إلى قياس عوامل الارتباط بين المناخ التنظيمي و أداء الموظف في قسم محـــدد يقدم حلولاً تقنية ومبرمجة لقسم الرعاية الصحية العسكرية للحكومة الفدرالية في أمريكا، ومعرفة هل أن هناك علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين عوامل المناخ التنظيمي التي اعتمدها الباحث وهي (المساءلة، التعاون، القيادة، الانحياز، القدرة على التكيف، والثقة) والأداء الوظيفي. بلغت عينة الدراسة (100) موظف، وتوصلـــت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباط ايجابية قويـــة بين الإنتاجيـــة وأداء الموظف في المنظمة، وخدمة، والمناخ التنظيمـــي بأبعـــاده.

و**أجـــرت كراوس(Krause, 2007) دراسة بعنوان "Exploring the Relationship of Employee Wellness and Job Performance" "استكشاف العلاقة بين صحة الموظفين والأداء الوظيفي"**، هـــدفت هذه الدراسة إلى معرفة فيما إذا كانت هناك علاقـــة بين صحـــة العاملين، وعلى وجه الخصوص عوامل (الإجهاد، ممارسة التمارين، البدانة) على الأداء الوظيفي لموظفي مستشفى هاموند هنري الواقعة في الوسط الغربي لمدينة جينسو في الينوي في أمريكا، حيث بلغت العينة (199) موظفاً. وأظهرت النتائج أن هناك علاقة عكسية بين (البدانة، والإجهاد)

وأجرى زيقالا مريانا وآخرون(Sigala,Marianna&Others,2007) دراســة بعنــــــوان" Improving Performance Through Tacit Knowledge Externalization And Utilization". "تحــسين الأداء مــن خــلال عمليــات التشخيص والاستفادة من المعرفة الضمنية" تم إجراء هذه الدراسة على مجموعــة من الفنادق المصنفة (4,5) نجوم في اليونان، هدفت الدولــة إلــى فحــص تحويــل المعرفة الضمنية إلى أداء وظيفي من خلال تطوير إطار عمل من مرحلتين تتضمن عمليتان: الأولى الاستفادة من المعرفة الضمنية والعملية الثانية تــشخيص المعرفــة الضمنية. وتوصلت الدراسة إلى أن هناك انخفاض في اعتياد المبحوثين على مفهوم المعرفة الضمنية مما أدى إلى إهمال نشاطات تشخيص المعرفة الضمنية والاستفادة منها وتحسين أداء العمل، وكذلك إن تشخيص المعرفة الضمنية يجب أن يكــون أول مرحلة وذلك للانتقال إلى مرحلة الاستفادة من المعرفة الضمنية التي تم تشخيــصها، كما أن المبحوثين استخدموا قياس المخرجات لتقييم تــشخيص المعرفــة الــضمنية متجاهلين قياس فعالية عملية تشخيص المعرفة الضمنية.

أجــرى كامبــل (Campbell, 2006) دراســة بعنــوان An Empirical Investigation Of Implicit Incentives For Non financial Performance Improvement " التحقيق التجريبي الضمني للحوافز وتحــسين الأداء غيــر المالي" تهدف هذه الدراسة والتي أجريت في الولايات المتحدة الامريكية تحديــدا هارفرد إلى اختبار حساسية الترقية وتنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء ذوي مستوى الأداء المتدني للمعايير المالية وغير المالية، وأثرها على أدائهم، وكذلك يبــين دور الحوافز ومدى مناسبتها في المقاييس الغير مالية للأداء، وأثرها في قرارات الترقية والعقاب، المتمثل في تنزيل الدرجات، وكان مجتمع الدراسة يتمثل بمطعم للخدمــة السريعة في الولايات المتحدة الأمريكية، وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج أبرزها: أن لقرارات الترقية أو تنزيل الدرجة الوظيفية للمدراء العاملين في المؤسسة حساسة للمقاييس الغير مالية للأداء، ككيفية الخدمة والاحتفاظ بالعاملين، بعد التحكم بالأداء المالي (الحوافز المالية)، كما أن هناك حساسية للترقية في الأداء الغير مالي فــي هذه المؤسسة بينما لاحتمالية إنهاء خدمات الموظفين حساسية لمقاييس الأداء المالي

أكثر منها في مقاييس الأداء الغير مالي، وكذلك أن هناك ثقل ووزن للمقـــاييس غيـــر المالية للأداء في نظم التعويضات لتوليد التطويرات في الأبعاد الغير مالية للأداء.

دراســـة كــو لــن و آخــرون(Colin, et.al, 2006) بعنـــوان "Organization Communication And Job Performance Of, Organization Commitment, Job Stress Accounting Professionals In Taiwan And America" تنظيم الاتصالات، وضغوط العمل،الالتـــزام التنظيمــــي،الأداء الـــوظيفي لمزاولـــة مهنـــة المحاسبة في تايون وأمريكيا"، درس الباحث العلاقة بين تأثير الاتصال التنظيمـــي وضغوط العمل والالتزام التنظيمي وبين غيرها من المتغيرات التنظيمية مثـــل الأداء الوظيفي والإجهاد، حيث تم تقييم الفروق بين الموظفين سواء في المناصب الإدارية وكانت أعلى مستويات الأداء في الولايات المتحدة كما أن ارتفاع مستويات الاتصال التنظيمي أدت إلى مستويات أعلى من الالتزام التنظيمي والأداء الوظيفي فـــي كـــلا البلدين.

أجرى اركسون وفلفال(Eriksson & Villeval،2004) دراسة بعنوان" "Other- Regarding Preference and Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting" "إيضاح النتائج التجريبيـــة لقيـــاس التحفيز والتأثيرات الأسلوبية لدفع الأداء" يهدف هذا البحث لإيضاح النتائج التجريبيـــة لقياس التحفيز والتأثيرات الأسلوبية لدفع الأداء، وأيضًا قياس مدى تأثير العوامل الأخرى على الأداء من حيث تبادلية الامتيازات المقررة، وتوصلت هذه الدراسة التجريبية والتي أجريت في بلجيكيا لعدة نتائج أهمها: أن هناك تركيز على الموظفين ذوي المهارة فـــي المؤسسات التي تدفع بناءً على الأداء، كما انه بـــالرغم مـــن التـــداخلات إلا أن الأجـــر المجدي والفعال يتسق مع التبادلية التي تقلل من الجذب نحو الأداء المرتبط بالدفع.

أجرى دك (Dick,2000) دراسة بعنوان" ."Effectiveness Of "Appraisal"" التقييم الفعال"توضح هذه الدراسة الأسباب الشائعة لفشل نظام التقييم؛ إذ قام الباحث بدراسة ثلاثة أسباب شائعة لفشل نظام التقييم باستخدام النسب المئوية، وقد طبقت هذه الدراسة في الولايات المتحدة الأمريكية على(450) فرداً يعملون في منظمات مختلفة، منها إنتاجية وخدمية. وتوصلت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: إن معايير الأداء غير واضحة، وكذلك تبين أن 83% من إدارة التقدير غير فعالة، وأثبتت الدراسة أن

هناك 79% من علاقات العمل رديئة مع الرئيس، وان المقوم يفتقر إلى المعلومات عن الأداء الحقيقي فضلاً عن وجود مشكلات أخرى.

ما يميز هذه الدراسة:

من الواضح أن هذه الدراسة تلتقي مع بعض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الأداء الوظيفي، لكن ما يميزها، بالإضافة إلى الاختلاف من حيث الهدف ومجتمع الدراسة والعينة هو احتوائها على أهم العوامل التي تحيط بعملية تقييم الأداء للتعرف على مستوى تصورات مجتمع الدراسة وعينتها لهذه العوامل، وكذلك التعرف على تصورات أفراد العينة نحو مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية، كما جاءت هذه الدراسة لكشف الغموض في العلاقة بين مدى تأثير العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في الأداء الوظيفي، إذ أن أهمية كشف هذه العلاقة في دائرة الجمارك الأردنية لربما يكون ضروري لما لكفاءة أداء الموظف من أهمية قصوى في مدى نجاح الدائرة لعملها الضروري والحساس، ومن هنا تأتي ميزة هذه الدراسة عن غيرها من الدراسات، مما يتوجب علينا إثراء هذا الموضوع دراسة وبحثا .

ما يميز هذه الدراسة أنها جاءت لقياس العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرها في الأداء الوظيفي دراسة حاله دائرة الجمارك الأردنية، أي أنها جاءت للتعرف على أهم العوامل المحيطة بعملية تقييم أداء الموظفين والتي لم يسبق أن تناولتها دراسات سابقة، كما أنها استخدمت أبعاد لم تستخدمها الدراسات السابقة من قبل، كما أنها الدراسة الأولى التي طبقت على دائرة الجمارك الأردنية على حد علم الباحث، وعليه تعد هذه الدراسة متممة لما جاء قبلها ومؤسسة لما سوف يأتي بعدها من دراسات في هذا الشأن.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

3. 1 منهجية الدراسة:

استندت الدراسة على المنهج الوصفي- التحليلي في تغطية متطلبات الإطار النظري وعرض الدراسات السابقة فضلاً عن إجراء المسح المكتبي إزاء الطروحات النظرية المتعلقة بمتغيرات وأبعاد الدراسة، وإلى جانب ذلك تم اعتماد البحث التحليلي الميداني، لغرض جمع المعلومات عبر المسح الشامل واستخدام الاستبانة في ذلك، وتحليلها من خلال استخدام(SPSS.16) والطرق الإحصائية الأخرى، للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

3. 2 مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في جميع الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية، حيث بلغ تعدادهم (3043) موظفاً وموظفةً، في ضوء إحصائيات دائرة الجمارك الأردنية بتاريخ 2012/1/30(دائرة الجمارك الأردنية، دائرة شؤون العاملين، 2012). وقد تم اختيار (30%) من هذه الدوائر لأغراض إتمام هذه الدراسة ، حيث ان عدد المراكز الجمركية هي (25)، ومثلت العينة(8) مراكز منها والجدول (1) يبين ذلك.

جدول رقم (1)

توزيع مجتمع الدراسة وأعدادهم لعام 2012

الوزارة	المراكز الجمركية	عدد العاملين	عدد الاستبانات الموزعة	المستردة	الصالحة للتحليل
.1	مركز جمرك العقبة*	534	80	66	64
.2	مركز جمرك المدورة*	80	12	10	10
.3	مركز جمرك العمري*	148	22	18	17
.4	مركز جمرك مطار التخليص*	128	19	15	13
.5	مركز جمرك الكرامة	116	-	-	-
.6	مركز جمرك عمان*	210	32	26	25
.7	مركز جمرك جابر*	217	33	29	27
.8	مركز جمرك الحرة الزرقاء*	163	24	19	19
.9	مركز جمرك مصنع الأسمنت الفحيص	8	-	-	-
.10	مركز جمرك أسمنت الجنوب	6	-	-	-
.11	مركز جمرك الضليل	22	-	-	-
.12	مركز جمرك مدينة الحسين بن عبد الله الثاني الصناعية	23	-	-	-
.13	مركز جمرك عمون	11	-	-	-
.14	مركز جمرك غور نميرة	13	-	-	-
.15	مركز جمرك المنطقة الحرة الأردنية السورية	32	-	-	-
.16	مركز جمرك مدينة الحسن الصناعية- اربد	59	-	-	-
.17	مركز جمرك عمان المدني	19	-	-	-
.18	مركز جمرك معبر وادي الأردن	64	-	-	-
.19	مركز جمرك الشيدية	10	-	-	-
.20	مركز جمرك المنطقة الصناعية- سحاب	82	-	-	-
.21	مركز جمرك بريد عمان	19	-	-	-
.22	مركز المكافحة الجمركية	213	-	-	-
.23	مركز جمرك جسر الملك حسين الشونة الجنوبية	60	-	-	-
.24	مركز جمرك الرمثا	78	-	-	-
.25	الدائرة الرئيسية بمديرياتها المتعددة*	685	103	88	88
	المجموع العام للمراكز التي تم اختيارها عشوائياً	2165	325	271	263

* **المراكز الجمركية** التي تم اختيارها بشكل منظم بنسبة (30%) لأغراض هذه الدراسة.

3 .3 عينة الدراسة:

تم اخذ عينة ملائمة تمثل (15%) من الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية، وقد تم توزيع (325) استبانه على عينة الدراسة، وتم توزيع الاستبانات على جميع مفردات العينة، فاسترد منها (271) إستبانة أي ما نسبته (83.4%) من حجم عينة الدراسة، واستبعدت (8) إستبانات لعدم صلاحيتها للتحليل، وبذلك أصبح عدد الإستبانات الصالحة للتحليل (263) إستبانة، مشكلة بذلك (80.9%) من عينة الدراسة وهي نسبة صالحة لأغراض البحث العلمي، والجدول رقم (2) يبين خصائص عينة الدراسة.

جدول رقم (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات (المؤهل التعليمي، العمر، الخبرة الوظيفية، النوع الاجتماعي).

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
المؤهل التعليمي	الثانوية العامة فاقل	32	%12.2
	دبلوم متوسط	44	%16.7
	بكالوريوس	158	%60.1
	دراسات عليا	29	%11
	المجموع	263	%100
العمر	30 سنة أو أقل	39	%14.8
	من 31-40 سنة	110	%41.8
	من 41-50 سنة	60	%22.8
	51 سنة فأكثر	54	%20.5
	المجموع	263	%100.0
الخبرة الوظيفية	5 سنوات فأقل	37	%14.1
	من 6-10 سنوات	131	%49.8
	11 سنة فأكثر	95	%36.1
	المجموع	263	%100
النوع الاجتماعي	ذكر	191	%72.6
	أنثى	72	%27.4
	المجموع	263	%100

يُلاحظ من الجدول رقم (2) فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي أن أعلى نسبة كانت لصالح الموظفين الحاصلين على درجة البكالوريوس حيث بلغت (60.1%)، يليها نسبة الموظفين الحاصلين على درجة دبلوم متوسط إذ بلغت (16.7%)، يليها نسبة الموظفين الحاصلين على درجة الثانوية العامة فما دون والتي بلغت (12.2%)، وأخيراً جاءت نسبة الموظفين الحاصلين على الدراسات عليا والتي بلغت (11%).

وبالنسبة لمتغير العمر فقد شكّل الموظفين الذين تراوحت أعمارهم (31-40 سنة) ما نسبته (41.8%)، يليهم الموظفين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (41-50 سنة) بنسبة مقدارها (22.8%)، يليهم الموظفين الذين تراوحت أعمارهم ما بين (51 سنة فأكثر) بنسبة مقدارها (20.5%)، وأخيراً جاء الموظفين الذين كانت أعمارهم (30 سنة فأقل) في المرتبة الأخيرة وبنسبة مقدارها (14.8%).

وفيما يتعلق بالخبرة الوظيفية فقد شكل العاملين الذين خبرتهم (5 سنوات فأقل) ما نسبته (14.1%)، وأن (49.8%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم من (6-10 سنوات)، في حين أن (36.1%) من أفراد عينة الدراسة كانت خبرتهم (11 سنة فأكثر).

وفيما يتعلق بالنوع الاجتماعي فقد شكل الذكور ما نسبته (72.6%)، في حين جاءت نسبة الإناث(27.4%).

3. 4 أداة الدراسة:

تمّ تطوير استبانة الدراسة اعتماداً على الإطار النظريّ والدراسات السابقة في الموضوع، وقد تكوّنت الاستبانة من ثلاثة أجزاء: الملحق رقم (أ)

الجزء الأول: ويتضمّن المعلومات المعبّرة عن خصائص عيّنة الدراسة، طبقاً للمتغيّرات الديمغرافية وهي (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة الوظيفية، والنوع الاجتماعي).

الجزء الثاني: ويتضمن هذا الجزء فقرات تغطي متغير الدراسة المستقل (العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء) وقد تمّت الاستعانة في بناء الاستبانة مـــن خــــلال دراسة (أبو شيخه، 2005؛ الحوامده، 2004؛ كراسنة، 2003) وأجريت عليها التعديلات اللازمة لكي تناسب أهداف الدراسة، وهذه الأبعاد هي: خـــصـائص المقيّمْ وتمثله الأسئلة (1-6)، الهالة وتمثله الأسئلة (7-11)، التحيز الشخصي وتمثله الأسئلة (12-17)، التساهل والرفق وتمثله الأسئلة (18-23)، المبالغة في التقييم وتمثله الأسئلة (24-28).

الجزء الثالث: يحتوي هذا الجزء على فقرات تغطي متغير الدراسة التابع(الأداء الوظيفي) وتم الاسترشاد في بناء فقرات هذا المتغير بدراسة كل من(Pearce & Porter, 1986؛ Zammuto, 1982؛ Al- Badayneh, 1996؛ ياسين، 2010؛ المطيري، 2011). وهذه الأبعاد هي: كمية العمل وتمثله الأسئلة (29-33)، الانضباط وتمثله الأسئلة (34-38)، انجاز المهام (39-42)، جودة العمل (34-47).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Likert) لقياس إجابات المبحوثين، الذي يحتسب أوزان فقراتها على النحو التالي :(موافق تماما ويمثل 5 درجات)، و(موافق ويمثل 4 درجات)، و(موافق بدرجة متوسطة ويمثل 3 درجات)، و(غير موافق ويمثل 2 درجة)و(غير موافق تماماً ويمثل 1 درجة).

3. 5 صدق أداة الدراسة:

لقد تم عرض الاستبانة على (10) محكمين من المختصين في المجال الإداري وأساتذة الإدارة في الجامعات الأردنية للتأكد من صدق الاستبانة وقد تم مراعاة آرائهم والأخذ بملحوظاتهم وتم إعادة صياغة بعض الفقرات وإجراء التعديلات المطلوبة، بشكل دقيق يحقق التوازن في مضامين الاستبانه وفقراتها.

3. 6 ثبات أداة الدراسة:

جرى استخراج ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) للاتساق الداخلي بصيغته النهائية الكلية، ولكل متغير بجميع أبعاده ، وكانت

النتائج كما هي موضحة في الجدول (3) الآتي:

جدول (3)

قيمة معامل كرونباخ ألفا للاتساق الداخلي لكل بُعد من أبعاد متغيرات الدراسة.

الأداة	الأبعاد	معامل الثبات (كرونباخ ألفا)
العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء	خصائص المقيِّمْ	0.88
	الهالة	0.86
	التحيز الشخصي	0.89
	التساهل والرفق	0.81
	المبالغة في التقييم	0.83
الأداء الوظيفي	كمية العمل	0.89
	الانضباط	0.90
	انجاز المهام	0.87
	جودة العمل	0.83
الكلي	الكلي	0.90

تشير النتائج الواردة في الجدول (3) إلى إن معاملات الثبات لأبعاد العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تراوحت بين (0.81-0.89) أما بالنسبة للعامل التابع الأداء الوظيفي فقد تراوحت بين معاملات الثبات (0.83-0.90)، والكلي (0.90) وتعتبر هذه القيم مقبولة لأغراض الدراسة، علما أن نسبة الاتساق الداخلي المقبولة هي(0.60 فما فوق).

3. 7 المعالجة الإحصائية:

تستخدم الدراسة برنامج الرزم الإحصائية للعلـوم الاجتماعيـة (SPSS.16) (Statistical Package For Social Sciences) في معالجة البيانات للإجابة عن فقرات أداة الدراسة واختبار فرضياتها، وفقاً للمعالجات الإحصائية الآتية:

1- حساب التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص عينة الدراسة، وحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2- حساب تحليل الانحدار المتعدد لاختبار صلاحية نموذج الدراسة، وتأثير المتغير المستقل وأبعاده على المتغير التابع وأبعاده.

3- تحليل الانحدار المتعدد المتدرج لاختبار دخول المتغيرات المستقلة في معادلة التنبؤ بالمتغير التابع.

4- تحليل التباين الأحادي لاختبار الفروق للمتغيّرات الديموغرافية في تصوّرات المبحوثين إزاء المتغيّر التابع.

5- اختبار معامل تضخم التباين (VIF) (Variance Inflation Factor) واختبار التباين المسموح(Tolerance) للتأكد من عدم وجود ارتباط عالٍ (Multicollinearity) بين المتغيرات المستقلة.

6- اختبار معامل الالتواء(Skewness) وذلك للتأكد من أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي(Normal Distributions).

7- كرونباخ ألفا (Cronbach's Alpha) لقياس الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

4. 1 عرض النتائج

الإجابة عن أسئلة الدراسة:

تم إجراء التحليل الوصفي لجميع متغيرات الدراسة وفقاً لإجابات أفراد عينة الدراسة على الفقرات الواردة في الاستبانة، حيث احتسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتم ترتيبها تنازلياً حسب أهميتها النسبية استناداً إلى قيمته المتوسط الحسابي، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة، واستناداً إلى ذلك فإنّ قيم المتوسطات الحسابية التي وصلت إليها الدراسة، اعتمدت على المعيار التالي لتفسير البيانات:

المتوسط الحسابي	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
3.5 فما فوق	مرتفع
3.49 – 2.5	متوسط
1- 2.49	منخفض

وبالاعتماد على هذا المعيار فإذا كانت قيمة المتوسط الحسابي للفقرات أكبر من (3.5) فيكون مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة مرتفعاً،أمَّا إذا كانت قيمة المتوسط الحسابي (2.5- 3.49) فإنّ مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون متوسطاً، وإذا كان المتوسط الحسابي (2.49) فما دون فإنّ مستوى تقدير أفراد عينة الدراسة يكون منخفضاً.

وفيما يلي عرضا لنتائج الدراسة وفقا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها:

الإجابة عن السؤال الأول: ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى ترتيب العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية؟

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية

تسلسل الفقرات	العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
1-6	خصائص المقيّمْ	3.65	0.55	1	مرتفعة
7-11	الهالة	3.55	0.62	5	مرتفعة
12-17	التحيز الشخصي	3.60	0.57	2	مرتفعة
18-23	التساهل والرفق	3.57	0.61	4	مرتفعة
24-28	المبالغة في التقييم	3.58	0.59	3	مرتفعة
1-28	المتوسط الكلي	3.59	0.54	-	مرتفعة

يظهر من الجدول(4) أن المتوسط العام للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية بلغ(3.59) وانحراف معياري (0.54)، وهذا يعني تصورات الموظفين في دائرة الجمارك للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء بدرجة مرتفعة، يتضح أن بُعد خصائص المقيّمْ احتل المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري(0.55)، يليه بُعد التحيز الشخصي بمتوسط حسابي بلغ (3.60)، وانحراف معياري (0.57) ، يليه بُعد المبالغة في التقييم بمتوسط حسابي بلغ (3.58)، وانحراف معياري (0.59)، يليه بُعد التساهل والرفق بمتوسط حسابي بلغ (3.57)، وانحراف معياري (0.61)، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الهالة بمتوسط حسابي بلغ (3.55)، وانحراف معياري (0.62).

وفيما يلي عرض تفصيلي للعوامل **المحيطة بعملية** تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: بعد خصائص المقيّمْ:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد خصائص المقيّمْ كأحد أبعاد العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
1	لخبرة رئيسي المباشر دور في تطوير أدائي.	3.69	0.99	4	مرتفعة
2	يقدر رئيسي جهودي ومثابرتي في العمل.	3.79	0.97	1	مرتفعة
3	أستعد دائما لتقديم الأداء الأفضل نظرا للمعاملة الحسنة من قبل الرؤساء في العمل.	3.76	0.94	2	مرتفعة
4	تعاون الإدارة والزملاء في محيط العمل يساعدني على تحسين وتطوير أدائي.	3.46	1.02	5	متوسطة
5	تنعكس الحداثة وقلة الخبرة للمقيّمْ على كفاءة أدائي.	3.75	0.93	3	مرتفعة
6	يتجنب رئيسي التدخل في مدى التزامي في ساعات الحضور والمغادرة	3.42	1.03	6	متوسطة
6-1	المتوسط الكلي	3.65	0.55	-	مرتفعة

يشير الجدول (5) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير خصائص المقيّمْ كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.69) والانحراف المعياري (0.55)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (2) التي تنص على "يقدر رئيسي جهودي ومثابرتي في العمل"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.79) وانحراف معياري (0.97)، بينما احتلت الفقرة (6) التي تنص على "يتجنب رئيسي التدخل في مدى التزامي في ساعات الحضور والمغادرة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.42) وانحراف معياري (1.03).

ثانياً: بعد الهالة:

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الهالة كأحد أبعاد العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
7	اشعر بان الانطباع الأول للمقيم يؤثر على كفاءة أدائي.	3.68	0.96	1	مرتفعة
8	يتأثر تقييم رئيسي عادة بمدى التزامي في أوقات العمل.	3.61	0.99	2	مرتفعة
9	يتأثر تقييم رئيسي بمدى التزامي بالزي الرسمي للدائرة لأول مرة.	3.54	0.98	3	مرتفعة
10	يزيد تقييمي بناء على الالتزام بأوقات الدوام فقط من فاعليه أدائي.	3.44	1.02	5	متوسطة
11	يزيد مظهري الشخصي من فاعلية تقيم أدائي.	3.47	1.01	4	متوسطة
7-11	المتوسط الكلي	3.55	0.62	-	مرتفعة

يشير الجدول (6) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الهالة كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.55) والانحراف المعياري (0.62)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (7) التي تنص على "اشعر بان الانطباع الأول للمقيم يؤثر على كفاءة أدائي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.96)، بينما احتلت الفقرة (10) التي تنص على "يزيد تقييمي بناء على الالتزام بأوقات الدوام فقط من فاعليه أدائي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.44) وانحراف معياري (1.02).

ثالثاً: بعد التحيز الشخصي:

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التحيز الشخصي كأحد أبعاد العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
12	أعتقد أن تقييم أدائي حسب علاقتي برئيسي في العمل فقط يحسن ويطور أدائي الوظيفي.	3.39	1.05	6	متوسطة
13	ينعكس تقييمي من جانب وإهمال جانب آخر سلبا على تحسين وتطوير أدائي.	3.59	0.99	3	مرتفعة
14	يعيق التحيز في التقييم من تحسين وتطوير أدائي في العمل	3.66	0.96	2	مرتفعة
15	يقف التحيز في التقييم عائقا أمام تحقيق الأهداف المنشودة للدائرة.	3.48	1.01	5	متوسطة
16	يقلل تحيز الرؤساء في التقييم من الانصياع للأوامر والتعليمات.	3.57	0.99	4	مرتفعة
17	يتحسن أدائي في العمل لمراعاة رئيسي العادات والتقاليد بعين الاعتبار عند تقييمي.	3.89	0.93	1	مرتفعة
12-17	المتوسط الكلي	3.60	0.57	-	مرتفعة

يشير الجدول (7) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التحيز الشخصي كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.60) والانحراف المعياري (0.57)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (17) التي تنص على "يتحسن أدائي في العمل لمراعاة رئيسي العادات والتقاليد بعين الاعتبار عند تقييمي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.93)، بينما احتلت الفقرة (12) التي تنص على " أعتقد أن تقييم أدائي حسب علاقتي برئيسي في العمل فقط يحسن ويطور أدائي الوظيفي" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.39) وانحراف معياري (1.05).

رابعاً: بعد التساهل والرفق:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التساهل والرفق كأحد أبعاد العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
18	يقلل التساهل في التقييم من الانضباطية في العمل.	3.62	1.01	3	مرتفعة
19	اشعر بان التساهل في التقييم يحسن من أدائي.	3.65	0.97	2	مرتفعة
20	التزم بالأنظمة والتعليمات لما تقدمه الإدارة من تساهل ورفق في التقييم.	3.40	1.03	6	متوسطة
21	يعطي رئيسي الحرية الكاملة لي لتحسين وتطوير أدائي.	3.48	1.02	5	متوسطة
22	يتقبل رئيسي أي تغيير أقترحه لتحسين وتطوير العمل.	3.55	1.00	4	مرتفعة
23	تساهم سياسة التقييم المتساهلة في تخفيض الوقت والجهد اللازمين لإنجاز عملي.	3.73	0.94	1	مرتفعة
18-23	المتوسط الكلي	3.57	0.61	-	مرتفعة

يشير الجدول (8) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير التساهل والرفق كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.57) والانحراف المعياري (0.61)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (23) التي تنص على "تساهم سياسة التقييم المتساهلة في تخفيض الوقت والجهد اللازمين لإنجاز عملي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (20) التي تنص على "التزم بالأنظمة والتعليمات لما تقدمه الإدارة من تساهل ورفق في التقييم" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (1.03).

خامساً: بعد المبالغة في التقييم:

جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد المبالغة في التقييم كأحد أبعاد العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
24	تحسن التقديرات العالية لتقيم الأداء من أدائي.	3.52	1.00	4	مرتفعة
25	تحد التقديرات المنخفضة لتقيم الأداء من فعالية أدائي.	3.66	0.97	2	مرتفعة
26	تساهم التقديرات العالية لتقيم الأداء غالبا في زيادة الانضباطية.	3.47	1.02	5	متوسطة
27	تنعكس كثرة التقديرات المنخفضة لتقيم الأداء سلبا على كفاءة أدائي.	3.54	0.99	3	مرتفعة
28	التزم في أدائي للعمل عند إعطائي تقديرات عالية	3.70	0.96	1	مرتفعة
28-24	المتوسط الكلي	3.58	0.59	-	مرتفعة

يشير الجدول (9) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير المبالغة في التقييم كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.58) والانحراف المعياري (0.59)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (28) التي تنص على "التزم في أدائي للعمل عند إعطائي تقديرات عالية"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.70) وانحراف معياري (0.96)، بينما احتلت الفقرة (26) التي تنص على "تساهم التقديرات العالية لتقيم الأداء غالبا في زيادة الانضباطية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.47) وانحراف معياري (1.02).

الإجابة عن السؤال الثاني: ما هي تصورات أفراد عينة الدراسة نحو مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية؟

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية

تسلسل الفقرات	الأداء الوظيفي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى بالنسبة للمتوسط الحسابي
29-33	كمية العمل	3.64	0.56	3	مرتفعة
34-38	الانضباط	3.59	0.59	4	مرتفعة
39-42	انجاز المهام	3.65	0.54	2	مرتفعة
43-47	جودة العمل	3.73	0.52	1	مرتفعة
29-47	المتوسط الكلي	3.65	0.51	-	مرتفعة

يبين الجدول رقم (10) أنّ المتوسطات الحسابية لتصوّرات الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية لمستوى الأداء الوظيفي، جاءت بدرجة مرتفعة، وبلغ المتوسط الكلّي لمستوى الأداء الوظيفي (3.65) وانحراف معياري (0.51)، وقد احتّل بُعد جودة العمل المرتبة الأولى، بمتوسط حسابي بلغ (3.73)، وانحراف معياري (0.52)، يلي ذلك بُعد انجاز المهام، بمتوسط حسابي بلغ (3.65)، وانحراف معياري (0.54)، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد كمية العمل بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.56)، في حين جاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد الانضباط بمتوسط حسابي بلغ (3.59)، وانحراف معياري (0.59). ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من مستوى الأداء لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية يُعد مؤشراً إيجابياً لأن الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافق والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث أن الأداء الجيد يوفر منافع كثيرة مثل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القرار؛ وذلك لأن العاملين يبذلون قصارى جهدهم لرقي الدائرة وشعورهم المستمر بولائهم لها، ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم.وفيما يلي عرض تفصيلي لمستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية وهي كما يلي:

أولاً: بعد كمية العمل:

جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد كمية العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
29	تتناسب قدراتي الأدائية مع كمية العمل المطلوبة مني.	3.76	0.94	1	مرتفعة
30	أتقبل دائماً أي عمل مطلوب مني في الدائرة التي اعمل بها.	3.62	1.00	4	مرتفعة
31	أتقبل دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب منى فى الدائرة التى اعمل بها.	3.65	0.98	3	مرتفعة
32	إن أداء الموظفين في الدائرة التي اعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية .	3.67	0.96	2	مرتفعة
33	احرص على أداء العمل بدقة في الدائرة	3.52	1.02	5	مرتفعة
29-33	المتوسط الكلي	3.64	0.56	-	مرتفعة

يشير الجدول (11) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير كمية العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.64) والانحراف المعياري (0.56)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (29) التي تنص على "تتناسب قدراتي الأدائية مع كمية العمل المطلوبة مني"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.76) وانحراف معياري (0.94)، بينما احتلت الفقرة (33) التي تنص على " احرص على أداء العمل بدقة في الدائرة" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.52) وانحراف معياري (1.02).

ثانياً: بعد الانضباط:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الانضباط كأحد أبعاد الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
34	التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.	3.68	0.92	1	مرتفعة
35	يتوفر لدى الدائرة التي اعمل بها وصف مكتوب ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	3.59	0.99	3	مرتفعة
36	تُطور الدائرة التي اعمل بها الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار.	3.51	1.01	5	مرتفعة
37	تتابع الإدارة في الدائرة التي اعمل بها بصورة مباشرة مدى التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات.	3.56	0.96	4	مرتفعة
38	يتوفر في الدائرة التي اعمل بها أنظمة وتعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية.	3.60	0.98	2	مرتفعة
34-38	المتوسط الكلي	3.59	0.59	-	مرتفعة

يشير الجدول (12) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير الانضباط كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.59) والانحراف المعياري (0.59)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (34) التي تنص على "التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.68) وانحراف معياري (0.92)، بينما احتلت الفقرة (36) التي تنص على " تُطور الدائرة التي اعمل بها الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (1.01).

وتفسّير ذلك بأنّ الانضباط في العمل يتطلب وجود وصف مكتوب ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة، والتزام العاملين بالأنظمة والتعليمات والتي عادة ما تتطلّب اعتماد المداخل الحديثة في إعادة هيكلّة التنظيم، واستخدام فرق العمل المختلفة التي يشارك فيها العاملون من جميع الأقسام والمستويات الإداريّة، لتسهيل عمليّة الاتصال والتنسيق وتبادل المعلومات بما يتلاءم والظروف التي تواجه الدائرة مستقبلاً.

ثالثاً: بعد انجاز المهام:

جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد انجاز المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
39	أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً في الدائرة التي اعمل بها.	3.69	0.98	2	مرتفعة
40	أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني.	3.72	0.91	1	مرتفعة
41	احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل.	3.65	0.99	3	مرتفعة
42	أشعر بأن كميات العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية.	3.55	1.00	4	مرتفعة
39-42	المتوسط الكلي	3.65	0.54	-	مرتفعة

يشير الجدول (13) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير انجاز المهام كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.65) والانحراف المعياري (0.54)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (40) التي تنص على " أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.72) وانحراف معياري (0.91)، بينما احتلت الفقرة (42) التي تنص على "أشعر بأن كميات العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.00).

وتفسر هذه النتيجة على أن المنظمات التي تعنى بتحسين الأداء من خلال إنجاز المهام تؤيد سيادة التفاعل والحوار بين الأفراد، ووجود التعاون والانسجام بين العاملين وبين الإدارة، وإتاحة الفرصة للنمو والتطور وتحقيق الطموحات الفردية، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والعاملين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة الدائرة والفرد معاً.

رابعاً: بعد جودة العمل:

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد جودة العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الموافقة
43	تعد جودة العمل من المؤشرات الأساسية لتقييم الأداء.	3.85	0.98	2	مرتفعة
44	يوجد نظام لمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية.	3.68	0.99	4	مرتفعة
45	تقوم الدائرة التي اعمل بها باطلاع العاملين على نتائج أدائهم في العمل.	3.45	1.02	5	متوسطة
46	يرتكز نجاح الأعمال في الدائرة على الجودة العالية في أداء المهام.	3.91	0.88	1	مرتفعة
47	تشتمل الدائرة التي اعمل بها على المبادئ الأساسية لجودة العمل.	3.75	0.96	3	مرتفعة
43-47	المتوسط الكلي	3.73	0.52	-	مرتفعة

يشير الجدول (14) إلى أن تصورات أفراد عينة الدراسة عن فقرات متغير جودة العمل كانت مرتفعة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.73) والانحراف المعياري (0.52)، كما يشير الجدول كذلك إلى أن الفقرة (46) التي تنص على "يرتكز نجاح الأعمال في الدائرة على الجودة العالية في أداء المهام"، جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.88)، بينما احتلت الفقرة (45) التي تنص على "تقوم الدائرة التي اعمل بها باطلاع العاملين على نتائج أدائهم في العمل" المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.02). وقد يعود السبب في ذلك إلى أهميّة التركيز على جودة العمل من خلال بناء هياكل تنظيمية مرنة، وعدم المركزية، والسماح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات، وتخفيف القيود البيروقراطية وتخفيف حدة الالتزام الحرفي بنص الأنظمة والتعليمات والالتزام بتثقيف وتعليم العاملين في جميع المستويات الإدارية، ورصد الإمكانيات الماديّة والطاقات البشريّة اللازمة لذلك، والتي قد توفر للفرد المبدع الحرية الكافية لإظهار إمكاناته الإبداعية، وتشجيع الابتكار والإبداع في تقديم الاقتراحات والملاحظات، وتبادل الآراء حول الخطط البديلة.

4. 2 اختبار الفرضيات:

قبل تطبيق تحليل الانحدار لاختبار الفرضيات ، تم إجراء بعض الاختبـــارات وذلك من أجل ضمان ملائمة البيانات لافتراضات تحليل الانحدار وذلك على النحـــو التالي : فيما يتعلق بافتراض ضرورة عدم وجود ارتبـــاط عـــالٍ بـــين المتغيـــرات المستقلة " Multicollinearity" قام الباحـــث بـــإجراء معامـــل تـــضخم التبـــاين "Variance Inflation Factor- VIF" ، واختبـــار التبـــاين المـــسموح بـــه " Tolerance " لكل متغير من المتغيرات المستقلة ، ويشير الجدول رقم(15) إلى أنه إذا كان معامل تضخم التباين(VIF) للمتغير يتجـــاوز(10) وكانـــت قيمـــة التبـــاين المسموح به أقل من(0.05) فإنه يمكن القول أن هذا المتغير له ارتبـــاط عـــالٍ مـــع متغيرات مستقلة أخرى وبالتالي سيؤدي إلى حدوث مشكلة في تحليل الانحدار. وقد تم الاعتماد على هـــذه القاعـــدة لاختبـــار الارتبـــاط "Multicollinearity" بـــين المتغيرات المستقلة. وكما يشير الجدول رقم (15) والذي يحتوي علـــى المتغيـــرات المستقلة وقيمة معامل تضخم التباين(VIF) والتباين المسموح " Tolerance" لكـــل متغيـــر، نلاحـــظ أن قيمـــة(VIF) لجميـــع المتغيـــرات كانـــت أقـــل مـــن(10) وتتراوح(2.789-5.102) كما نلاحظ أن قيمة التباين المسموح لجميع المتغيـــرات كانت أكبر من (0.05) وتتراوح بين (0.287 – 0.395) ولذلك يمكن القول أنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بوجود ارتباط عالٍ بين المتغيرات المستقلة .

جدول رقم (15)

اختبار معامل تضخم التباين والتباين المسموح به ومعامل الالتواء

المتغيرات	التباين المسموح به Tolerance	معامل تقييم التباين (VIF)	معامل الالتواء Skewness
خصائص المقيّمْ	0.395	3.119	0.211
الهالة	0.374	3.491	0.209
التحيز الشخصي	0.287	5.102	0.129
التساهل والرفق	0.381	2.789	0.347
المبالغة في التقييم	0.326	3.891	0.259

ومن أجل التحقيق من افتـــراض التوزيـــع الطبيعـــي Normal Distribution للبيانات فقد تم الاستناد إلى احتساب قيمة معامل الالتواء(Skewness) للمتغيـــرات،

وكما يشير الجدول رقم (15) فإن قيمة معامل الالتواء لجميع متغيرات الدراسة كانت أقل من (1) ولذلك يمكن القول بأنه لا توجد مشكلة حقيقية تتعلق بالتوزيع الطبيعي لبيانات الدراسة . وسيتم التأكد من صلاحية النموذج لكل فرضية على حدا.

جدول (16)

نتائج تحليل التباين للانحدار(Analysis Of variance) للتأكد من صلاحية النموذج لاختبار فرضيات الدراسة.

المتغيرات التابعة	المتغير المستقل	درجات الحرية	معامل التحديد R^2	قيمة F المحسوبة	مستوى دلالة F
الأداء الوظيفي	العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء	(5، 257)	0.581	*136.56	0.000
كمية العمل		(5، 257)	0.456	*89.38	0.000
الانضباط		(5، 257)	0.432	*81.75	0.000
انجاز المهام		(5، 257)	0.392	*75.84	0.000
جودة العمل		(5، 257)	0.531	*126.45	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يوضح الجدول رقم (16) صلاحية نموذج اختبار فرضيات الدراسة، ونظراً لارتفاع قيمة(F) المحسوبة عن قيمتها الجدولية على مستوى دلالة($\alpha \leq 0.05$)، حيث إن العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تفسر(58.1%) من التباين في المتغير التابع الكلي(الأداء الوظيفي)، كما تُفسر أيضاً(45.6%) من التباين في بُعد(كمية العمل)، وتُفسر أيضاً(43.2%) من التباين في بُعد(الانضباط)، وفسرت العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (39.2%) من التباين في بُعد(انجاز المهام)، وأخيراً فسرت العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (53.1%) من التباين في بُعد(جودة العمل)، وجميع ذلك يؤكد دور وأثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في تفسير الأبعاد التابعة للأداء الوظيفي . وبناء على ذلك نستطيع اختبار فرضيات الدراسة.

الفرضية الرئيسة الأولى: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في الأداء الوظيفي لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء بإبعادها المختلفة في الأداء الوظيفي .

العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
خصائص المقيّمْ	0.451	0.047	0.444	*9.530	0.000
الهالة	0.019	0.047	0.018	**0.398	0.691
التحيز الشخصي	0.251	0.039	0.263	*6.425	0.000
التساهل والرفق	0.168	0.030	0.095	*5.582	0.000
المبالغة في التقييم	0.257	0.046	0.254	*5.559	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة إحصائياً على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(17)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خصائص المقيّمْ، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) لها تأثير في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(9.530، 6.425، 5.582، 5.559) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت النتائج أن المتغير الفرعي والمتعلق(الهالة) ليس له أثر في الأداء الوظيفي، حيث بلغت قيمة(t) المحسوبة(0.398) وهي غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في الأداء الوظيفي . وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير (الهالة) في الأداء الوظيفي .

جدول (18)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالأداء الوظيفي من خلال العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
خصائص المقيّمْ	0.496	*10.852	0.000
التحيز الشخصي	0.559	*7.762	0.000
التساهل والرفق	0.571	*6.631	0.000
المبالغة في التقييم	0.579	*6.030	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(الهالة)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعـــدد التـــدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الـــذي يمثل أثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقــيّمْ، الهالـــة، التحيـــز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في الأداء الوظيفي، كما يتضح من الجدول رقم(18) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن خصائص المقيّمْ يفسر ما مقداره (49.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التحيز الشخصي حيث يفسر مع خصائص المقيّمْ (55.9%) من التباين فـــي المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التساهل والرفـــق حيـــث فـــسر مـــع المتغيـــرين السابقين(57.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المبالغـــة فـــي التقييم حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(57.9%) من التبـــاين فـــي الأداء الوظيفي كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الأولى : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عنـــد مـــستوى دلالـــة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقـــيّمْ، الهالـــة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في كمية العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية .

جدول رقم (19)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء بإبعادها المختلفة في كمية العمل .

العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
خصائص المقيّمْ	0.397	0.080	0.178	*4.958	0.000
الهالة	0.272	0.123	0.212	*2.213	0.027
التحيز الشخصي	0.237	0.104	0.196	*2.280	0.023
التساهل والرفق	0.599	0.125	0.468	*4.802	0.000
المبالغة في التقييم	0.356	0.126	0.277	*2.834	0.005

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(19)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) لها تأثير في كمية العمل ، حيث بلغت قيم (t) المحسوبة والبالغة(4.958، 2.213، 2.280، 4.802، 2.834) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في كمية العمل.

جدول (20)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بكمية العمل من خلال العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
خصائص المقيّمْ	0.391	*6.189	0.000
التساهل والرفق	0.427	*5.802	0.000
المبالغة في التقييم	0.442	*3.834	0.000
التحيز الشخصي	0.453	*3.280	0.005

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(الهالة)

وعنـــد إجـــراء تحليـــل الانحـــدار المتعـــدد التـــدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النمـــوذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في كمية العمل ، كما يتضح من الجدول رقم(20) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن خصائص المقيّمْ يفسر ما مقداره (39.1%) من التباين فـــي المتغيـــر التابع، ودخل متغير التساهل والرفق حيث يفسر مع خصائص المقيّمْ (42.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المبالغة في التقيـــيم حيـــث فـــسر مـــع المتغيرين السابقين(44.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخـــل أخيـــراً متغيـــر التحيز الشخصي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(45.3%) من التبـــاين في كمية العمل كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثانية: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في الانضباط كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية .

جدول رقم (21)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء بإبعادها المختلفة في الانضباط .

العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
خصائص المقيّمْ	0.413	0.082	0.183	*5.010	0.000
الهالة	0.254	0.127	0.196	*2.011	0.045
التحيز الشخصي	0.276	0.107	0.226	*2.583	0.010
التساهل والرفق	0.539	0.128	0.416	*4.197	0.000
المبالغة في التقييم	0.331	0.129	0.254	*2.558	0.011

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(21)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) لها تأثير في الانضباط، حيث بلغت

قيم(t) المحسوبة والبالغة(5.010، 2.011، 2.583، 4.197، 2.558) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في الانضباط.

جدول (22)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بالانضباط من خلال العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
خصائص المقيّمْ	0.369	*5.986	0.000
التساهل والرفق	0.410	*4.986	0.000
التحيز الشخصي	0.422	*3.152	0.000
المبالغة في التقييم	0.428	*2.998	0004
الهالة	0.432	*2.659	0.012

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في الانضباط ، كما يتضح من الجدول رقم(22) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير خصائص المقيّمْ يفسر ما مقداره (36.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التساهل والرفق حيث يفسر مع خصائص المقيّمْ (41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحيز الشخصي حيث فسر مع المتغيرين السابقين(42.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير المبالغة في التقييم حيث فسر مع المتغيرين السابقين(42.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهالة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (43.2%) من التباين في الانضباط كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الثالثة: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في انجاز المهام كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية .

جدول رقم (23)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء بإبعادها المختلفة في انجاز المهام .

العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t
خصائص المقيّمْ	0.397	0.084	0.173	*4.702	0.000
الهالة	0.274	0.130	0.208	*2.115	0.035
التحيز الشخصي	0.304	0.110	0.245	*2.769	0.006
التساهل والرفق	0.503	0.132	0.383	*3.825	0.000
المبالغة في التقييم	0.342	0.133	0.260	*2.584	0.010

* ذات دلالة إحصائية على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(23)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) لها تأثير في انجاز المهام ، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(4.702، 2.115، 2.769، 3.825، 2.584) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في انجاز المهام .

جدول (24)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بانجاز المهام من خلال العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
خصائص المقيّمْ	0.332	*5.892	0.000
التساهل والرفق	0.361	*4.298	0.000
التحيز الشخصي	0.374	*3.269	0.000
المبالغة في التقييم	0.386	*2.894	0.001
الهالة	0.392	*2.743	0.013

* ذات دلالة إحصائية على مستوى (α≤0.05)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في انجاز المهام، كما يتضح من الجدول رقم(24) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير خصائص المقيّمْ يفسر ما مقداره (33.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التساهل والرفق حيث يفسر مع خصائص المقيّمْ (36.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحيز الشخصي حيث فسر مع المتغيرين السابقين(37.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير المبالغة في التقييم حيث فسر مع المتغيرات السابقة (38.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهالة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(39.2%) من التباين في انجاز المهام كمتغير تابع.

الفرضية الفرعية الرابعة: لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في جودة العمل كأحد أبعاد الأداء الوظيفي لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية .

جدول رقم (25)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد لاختبار اثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء بإبعادها المختلفة في جودة العمل.

العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء	B	الخطأ المعياري	Beta	قيمةt المحسوبة	مستوى دلالة t
خصائص المقيّمْ	0.296	0.065	0.148	*4.552	0.000
الهالة	0.268	0.100	0.232	*2.667	0.008
التحيز الشخصي	0.271	0.085	0.249	*3.190	0.002
التساهل والرفق	0.450	0.102	0.391	*4.423	0.000
المبالغة في التقييم	0.200	0.103	0.174	**1.953	0.051

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

** غير دالة.

يتضح من النتائج الإحصائية الواردة في الجدول رقم(25)، ومن متابعة قيم اختبار(t) أن المتغيرات الفرعية التالية والمتعلقة (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق) هي أكثر متغيرات العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تأثيراً في جودة العمل، حيث بلغت قيم(t) المحسوبة والبالغة(4.552، 2.667، 3.910، 4.423) على التوالي، وهي قيم معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

وأشارت النتائج أن المتغيرات الفرعية والمتعلقة(المبالغة في التقييم) ليس له أثر في جودة العمل، حيث كانت قيمة(t) المحسوبة غير دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$).

ومما سبق يقتضي ما يلي: رفض الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغيرات العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق) في جودة العمل. وقبول الفرضية الصفرية التي تنص على انه لا يوجد اثر هام بدلالة إحصائية لمتغير(المبالغة في التقييم) في جودة العمل.

جدول (26)

نتائج تحليل الانحدار المتعدد التدريجي " Stepwise Multiple Regression" للتنبؤ بجودة العمل من خلال العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء كمتغيرات مستقلة

ترتيب دخول العناصر المستقلة في معادلة التنبؤ	قيمة R^2 معامل التحديد	قيمة t المحسوبة	مستوى دلالة t*
خصائص المقيّمْ	0.473	6.794	0.000
التساهل والرفق	0.512	5.340	0.000
التحيز الشخصي	0.524	3.673	0.000
الهالة	0.53	2.963	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المبالغة في التقييم)

وعند إجراء تحليل الانحدار المتعدد التدريجي Stepwise Multiple Regression لتحديد أهمية كل متغير مستقل على حدة في المساهمة في النموذج الرياضي، الذي يمثل أثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) في جودة العمل، كما يتضح من الجدول رقم(26) والذي يبين ترتيب دخول المتغيرات المستقلة في معادلة الانحدار، فإن متغير خصائص المقيّمْ يفسر ما مقداره (47.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التساهل والرفق حيث يفسر مع خصائص المقيّمْ (51.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحيز الشخصي حيث فسر مع المتغيرين السابقين(52.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهالة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(53%) من التباين في جودة العمل كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المبالغة في التقييم) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية ، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والنوع الاجتماعي).

الجدول (27)

تحليل التباين(One Way Anova) العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 259)	18.866 253.998	6.289 0.981	*6.41	0.000
العمر	بين المجموعات داخل المجموعات	(3، 259)	26.156 246.708	8.719 0.953	*9.15	0.000
الخبرة	بين المجموعات داخل المجموعات	(2، 260)	23.158 249.706	11.579 0.960	*12.06	0.000

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (27) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل التعليمي) في العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء حيث وجدت أن قيمة (F=6.41) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (28) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.72)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.42) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا.

وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (بكالوريوس) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (بكالوريوس) (3.68)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.42) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي بكالوريوس. وتفسر

تلك النتيجة على أنه كلما زاد مؤهل الفرد التعليمي كلما زادت قدراته علـــى تقيـــيم العناصر الايجابية المرتبة على ممارسة العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء.

الجدول (28)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.42	-	-	*0.24	*0.30
دبلوم متوسط	3.52	-	-	-	-
بكالوريوس	3.68	-	-	-	-
دراسات عليا	3.72	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروق في العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (27) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء حيث وجدت أن قيمة ($F=9.15$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.001$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (29) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.44)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.74) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وأن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (41-50 سنة) ومتوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة الثالثة (41-50 سنة) (3.63)، أما متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) فقد بلغ (3.44) ولصالح الموظفين ذوي الأعمار (41-50 سنة). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الموظف كان أكثر معرفةً بأهمية العوامل المحيطة

بعملية تقييم الأداء ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن وهم أكثر قدرةً على معرفة النتائج المرتبة على توظيف العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء مما يساعد على التميز في الأداء.

الجدول (29)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.44	-	-	*0.19	*0.30
31-40 سنة	3.55	-	-	-	-
41-50 سنة	3.63	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.74	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول رقم (27) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء حيث وجدت أن قيمة ($F=12.06$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (30) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة السادسة(11 سنة فأكثر) (3.74)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.46) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أن خبرات العاملين الطويلة تولد لديهم معارف بسياسات وأهداف توظيف العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في أداء العمل.

الجدول (30)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	10سنوات فأقل	6-10 سنوات	11 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.46	-	-	*0.28
6-10 سنوات	3.58	-	-	-
11 سنة فأكثر	3.74	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

رابعاً: الفروق في العوامل المحيطة بعمليـــة تقيـــيم الأداء تبعـــاً لمتغيـــر "النـــوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (31) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية نحو العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة ($t=4.56$) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.66)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.52).

الجدول (31)

نتائج تحليل اختبار(t) العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة(t)**	**مستوى الدلالة**
النوع الاجتماعي	ذكر	3.66	0.44	*4.56	0.000
	أنثى	3.52	0.61		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

الفرضية الرئيسية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية، تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (المؤهل التعليمي، والعمر، والخبرة، والنوع الاجتماعي).

الجدول (32)

تحليل التباين(One Way Anova) لمستوى الأداء الوظيفي تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية

المتغير المستقل	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة(F)	مستوى الدلالة
المؤهل التعليمي	بين المجموعات	(3، 259)	25.458	8.486	*6.36	0.000
	داخل المجموعات		345.605	1.334		
العمر	بين المجموعات	(3، 259)	32.721	10.907	*8.35	0.000
	داخل المجموعات		338.343	1.306		
الخبرة	بين المجموعات	(2، 260)	26.447	13.223	*9.98	0.000
	داخل المجموعات		344.617	1.325		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$) ** غير دالة إحصائياً على مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

أولاً: الفروق في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير "المؤهل التعليمي".

أشارت النتائج في الجدول رقم (32) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (المؤهل التعليمي) في مستوى الأداء الوظيفي حيث وجدت أن قيمة (F=6.36) ومستوى الدلالة (α =0.000) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$). مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل التعليمي.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (33) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي (الدراسات العليا) ومتوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) حيث بلغ متوسط الفئة الرابعة (دراسات عليا) (3.76)، أما متوسط الفئة الأولى (ثانوية عامة فما دون) فقد بلغ (3.53) ولصالح المبحوثين ذوي المؤهل التعليمي دراسات عليا. ويفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد مؤهل الموظف تزاد تبعاً لذلك خبراته ويصبح أكثر

علماً ودارية بحيثيات العمل ويكون أكثر عطاءً له.

الجدول (33)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي حسب متغير المؤهل التعليمي

فئات المؤهل التعليمي	المتوسط الحسابي	ثانوية عامة فما دون	دبلوم متوسط	بكالوريوس	دراسات عليا
ثانوية عامة فما دون	3.53	-	-	-	*0.23
دبلوم متوسط	3.65	-	-	-	-
بكالوريوس	3.67	-	-	-	-
دراسات عليا	3.76	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثانياً: الفروق في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير "العمر":

أشارت النتائج في الجدول رقم (32) أنه توجد فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (العمر) في مستوى الأداء الوظيفي حيث وجدت أن قيمة ($F=8.35$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية مستوى الأداء الوظيفي في دائرة الجمارك الأردنية تعزى لمتغير العمر.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (34) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي الأعمار (30 سنة فأقل) ومتوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) حيث بلغ متوسط الفئة الأولى (30 سنة فأقل) (3.51)، أما متوسط الفئة الرابعة (51 سنة فأكثر) فقد بلغ (3.75) ولصالح العاملين ذوي الأعمار(51 سنة فأكثر). وما يفسر تلك النتيجة أنه كلما زاد عمر الفرد يصبح أكثر علماً بحيثيات العمل، فتزاد ثقته واعتماده على نفسه ويزداد توظيفه لمؤشرات الأداء الوظيفي .

الجدول (34)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لتصّورات المبحوثين نحو مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير العمر

فئات العمر	المتوسط الحسابي	30 سنة فأقل	31-40 سنة	41-50 سنة	51 سنة فأكثر
30 سنة فأقل	3.51	-	-	-	*0.23
31-40 سنة	3.64	-	-	-	-
41-50 سنة	3.68	-	-	-	-
51 سنة فأكثر	3.75	-	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

ثالثاً: الفروق في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير "الخبرة".

أشارت النتائج في الجدول رقم (32) إلى أن هنالك فروق ذات دلاله إحصائية لمتغير (الخبرة) في مستوى الأداء الوظيفي حيث وجدت أن قيمة ($F=9.98$) ومستوى الدلالة ($\alpha=0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية العدمية فيما يتعلق بهذا المتغير. وقبول الفرضية البديلة والتي تنص على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى الأداء الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة.

ويعزز ذلك نتائج اختبار شيفه للمقارنات البعدية حيث يبين الجدول (35) أن هنالك مصادر فروق بين متوسطات إجابات المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر) ومتوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) حيث بلغ متوسط الفئة السادسة(11 سنة فأكثر) (3.77)، أما متوسط الفئة الأولى (5سنوات فأقل) فقد بلغ(3.53) ولصالح المبحوثين ذوي سنوات الخبرة (11 سنة فأكثر). وما يفسر هذه النتيجة أنه كلما زادت خبرة الموظف أصبح أكثر دراية وإدراكاً لتفاصيل العمل حيث تكون مشاركته لتوظيف مؤشرات مستوى الأداء الوظيفي عالية ومؤثرة نسبياً.

الجدول (35)

نتائج تحليل اختبار شيفه للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الأداء الوظيفي حسب متغير سنوات الخبرة

فئات سنوات الخبرة	المتوسط الحسابي	10سنوات فأقل	6-10 سنوات	11 سنة فأكثر
5 سنوات فأقل	3.53	-	-	*0.24
6-10 سنوات	3.66	-	-	-
11 سنة فأكثر	3.77	-	-	-

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

خامساً: الفروق في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير "النوع الاجتماعي":

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (36) إلى أنه يوجد فروقات ذات دلالة إحصائية نحو مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير (النوع الاجتماعي) وذلك بسبب ارتفاع قيمة (t) المحسوبة عن قيمتها الجدولية، وبلغت قيمة ($t=3.62$) ومستوى الدلالة ($\alpha = 0.000$) وهذه النتيجة معنوية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، مما يقتضي رفض الفرضية، والتي تنص على أنه لا توجد فروق ذات دلاله إحصائية في مستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي. ويبين الجدول أيضاً أن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور بدليل ارتفاع متوسطهم الحسابي حيث بلغ متوسط إجابة الذكور (3.77)، ومتوسط إجابة فئة الإناث (3.52).

الجدول (36)

نتائج تحليل اختبار(t) لمستوى الأداء الوظيفي تبعاً لمتغير النوع الاجتماعي.

المتغير	الجنس	**الوسط الحسابي**	**الانحراف المعياري**	**قيمة(t)**	**مستوى الدلالة**
النوع الاجتماعي	ذكر	3.77	0.43	*3.92	0.000
	أنثى	3.52	0.58		

* ذات دلالة إحصائية على مستوى($\alpha \leq 0.05$)

4. 3 مناقشة النتائج:

1. دلت النتائج إنّ تصورات الموظفين في دائرة الجمارك للعوامل المحيطة بعمليـــة تقييم الأداء بدرجة مرتفعة، يتضح أن بُعد خصائص المقيّمْ احتل المرتبة الأولى، يليه بُعد التحيز الشخصي، يليه بُعد المبالغة في التقييم، يليه بُعد التساهل والرفق، وفي المرتبة الأخيرة جاء بُعد الهالة. وهذا يعني أنه كلما زاد إدراك المـــوظفين لنظام تقييم الأداء المطبق في دائرة الجمارك أدى ذلك إلى زيادة مستوى الدافعية للعمل وتحسين الأداء لديهم، وهذا نـــاتج عـــن معرفـــة المـــرؤوس بالمعـــايير المستخدمة في تقييم أدائه وعمق شعوره بعدالة هـــذه المعـــايير وموضـــوعيتها وإجادة الرئيس في الحكم على أداء المرؤوس وعن إتقان الرئيس مع المـــرؤوس حول المعنى الحقيقي للأداء الجيد في عمل المرؤوس.

كما تفسر هذه النتيجة أن المنظمات الناجحـــة ومـــن اجـــل ضـــمان بقائهـــا، واستمرارها قوية ومؤثرة يجب إن لا تقف عند حد الكفاءة بمعني إن تقتنـــع بالقيـــام بأعمالها بطريقة صحيحة، بل يجب أن يكون هنالك توظيف مؤشرات أبعـــاد تقيـــيم الأداء كونها تعمل على إيجاد منظمات تتسم بالفاعلية بما يكفـــل تحقيـــق مـــصلحة المنظمة والفرد معاً. كما أن المنظمات تواجه تحديات متجددة ومتغيرة تتطلب مـــن الإدارات العليا تبني سياسات واستراتيجيات تتكيف مع هذه التحديات لتحقيق أهداف المنظمة بالأسلوب الناجح. ونظراً للتغير السريع والمتجدد في بيئة العمل فإنه يتوجب على الإدارات العليا أن تفسح مجال الحرية للموظفين في مختلف المستويات الإدارية لاتخاذ القرارات المناسبة دون الرجوع للإدارة العليا إلا في الحالات الضرورية في حالة القرارات الحاسمة، بغية تقديم الخدمات للمواطنين بكفاءة وفاعلية.

2. دلت النتائج أنّ تصّورات الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية لمـــستوى الأداء الوظيفي، جاءت بدرجة مرتفعة، وقد احتّل بُعد جودة العمل المرتبة الأولى، يلي ذلك بُعد انجاز المهام، وجاء في المرتبة الثالثة بُعد كمية العمل، في حين جـــاء في المرتبة الرابعة والأخيرة بُعد الانضباط. ولعل ظهور هذا القدر المرتفع من مستوى الأداء لدى الموظفين في دائرة الجمارك الأردنية يُعد مؤشراً إيجابياً لأن الأداء الجيد صفة ملازمة للمنظمات الناجحة والتي يحدث فيها نوع من التوافـــق

والانسجام بين الفرد والمنظمة، حيث أن الأداء الجيد يوفر منـــافع كثيـــرة مثـــل الالتزام والدافعية والأداء والمواطنة التنظيمية، وزيادة درجات الالتزام والتعاون والولاء للمنظمة. إضافة إلى الدور المهم في عملية صنع القـــرار؛ وذلـــك لأن الموظفين يبذلون قصارى جهدهم لرقي الدائرة وشعورهم المستمر بولائهم لهـــا، ووجود مشاعر دافئة كونها مصدر رزق لهم. وجاءت نتائج هذه الدراسة متّفقـــة مع ما جاءت به دراسة(الزعبي، 2008) ودراســـة (ياســـين، 2010) ودراســـة (المطيري، 2011) ودراسة (Brown, 2008).

3. دلت النتائج إن العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تفسر(58.1%) من التبـــاين في المتغير التابع الكلي(الأداء الوظيفي)، كما تُفسر أيضاً(45.6%) من التبـــاين في بُعد(كمية العمل)، وتُفسر أيضاً(43.2%) من التباين في بُعـــد(الانـــضباط)، وفسرت العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء (39.2%) من التباين في بُعد(انجاز المهام)، وأخيراً فسرت العوامل المحيطة بعمليـــة تقيـــيم الأداء (53.1%) مـــن التباين في بُعد(جودة العمل) وتفسر هذه النتيجة على أن أسلوب نظام تقييم الأداء المتبع في دائرة الجمارك، يمنح الموظفين فرصة الإبداع وبالتالي زيادة الدافعية ويحسن الأداء لدى الموظفين.

4. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل وهي: (خصائص المقيّمْ، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) لها تأثير في الأداء الوظيفي، وإن خصائص المقيّمْ يفسر ما مقداره (49.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخـــل متغيـــر التحيز الشخصي حيث يفسر مع خصائص المقيّمْ (55.9%) من التبـــاين فـــي المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التساهل والرفق حيث فـــسر مـــع المتغيـــرين السابقين(57.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير المبالغة في التقييم حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(57.9%) من التباين في الأداء الوظيفي كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن إدراك العاملين لأسس تقيـــيم الأداء يؤثر تأثيراً ايجابياً ومعنوياً علـــى مـــستوى أداء المـــوظفين، بمعنـــى أن الموظفين سوف يميلون إلى زيادة سلوكهم الإيجابي عندما يدركون بأن الطريقـــة التي يتم تطبيق نظام تقييم الأداء عليهم بطريقة نزيهة ومحايدة وعادلة .

5. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل وهي: (خصائص المقيّمْ، الهالـــة، التحيــز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) لها تأثير في كمية العمــل، وإن خصائص المقيّمْ يفسر ما مقداره (39.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التساهل والرفق حيث يفسر مع خصائص المقيّمْ (42.7%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير المبالغة في التقييم حيث فسر مـــع المتغيــرين السابقين(44.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيــراً متغيــر التحيــز الشخصي حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(45.3%) من التباين فـــي كمية العمل كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن تقييم الأداء يتــأثر بكميـــة العمل والحكم على الأداء من خلال النظر في الـــسلوك الـــوظيفي. والعلاقـــات الشخصية مع الآخرين، بهدف تنمية قدراتهم ومهاراتهم في العمل.

6. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل وهي:(خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) لها تأثير في الانضباط، وإن متغير خصائص المقيّمْ يفسر ما مقداره (36.9%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التساهل والرفق حيث يفسر مع خصائص المقيّمْ (41%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحيز الشخصي حيث فسر مع المتغيرين السابقين(42.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير المبالغة في التقييم حيث فسر مع المتغيرين السابقين(42.8%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهالة حيث فسر مع المتغيرات السابقة (43.2%) من التباين في الانضباط كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أنه كلما زاد إدراك الموظفين لفاعلية نظام تقييم الأداء المطبق في دائرة الجمارك الأردنية يؤشر إلى تفهم الرؤساء لمشكلات الموظفين، وعلى تحسين العلاقة اليومية مع الرئيس المباشر. كما يؤدي إلى زيادة رضاهم عن العلاقة مع زملائهم في العمل ، وعن الراتب الوظيفي، وعن علاقته مع الرئيس، وطبيعي جداً أن توافر هذه الأبعاد سوف يكون له انعكاسات إيجابية في تحسين أداء الموظفين. وهذا كله يؤكد على أن إدراك الموظفين لفاعلية نظام تقييم الأداء هام جداً من حيث تأثيره على

سلوكهم داخل التنظيمات، لكون متغير فاعلية نظام تقييم الأداء، يشكل حافزاً قوياً في تأكيد معطياته عند الموظف الإداري بشكل عام.

7. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل وهي: (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق، المبالغة في التقييم) لها تأثير في انجاز المهام، وإن متغير خصائص المقيّمْ يفسر ما مقداره (33.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التساهل والرفق حيث يفسر مع خصائص المقيّمْ (36.1%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحيز الشخصي حيث فسر مع المتغيرين السابقين(37.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل رابعاً متغير المبالغة في التقييم حيث فسر مع المتغيرات السابقة (38.6%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهالة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(39.2%) من التباين في انجاز المهام كمتغير تابع. وتفسر هذه النتيجة على أن مراعاة المعايير التي تستخدم في تقييم الأداء، وإجادة الحكم على تقييم الأداء بعدالة ودون ضغوطات خارجية، دون تمييز أو مراعاة للعلاقات الشخصية والمحاباة والواسطة يسهم في زيادة وحسين آليات انجاز المهام لدى الموظفين.

8. دلت النتائج أن أبعاد المتغير المستقل وهي: (خصائص المقيّمْ، الهالة، التحيز الشخصي، التساهل والرفق) هي أكثر العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تأثيراً في جودة العمل، وإن متغير خصائص المقيّمْ يفسر ما مقداره (47.3%) من التباين في المتغير التابع، ودخل متغير التساهل والرفق حيث يفسر مع خصائص المقيّمْ (51.2%) من التباين في المتغير التابع، ودخل ثالثاً متغير التحيز الشخصي حيث فسر مع المتغيرين السابقين(52.4%) من التباين في المتغير التابع، ودخل أخيراً متغير الهالة حيث فسر مع المتغيرات السابقة ما مقداره(53%) من التباين في جودة العمل كمتغير تابع. وخرج من معادلة الانحدار المتعدد المتدرج متغير(المبالغة في التقييم) على اعتبار أنه متغير ضعيف وغير مهم إحصائياً. ويعزى ذلك إلى أن إدراك الموظفين لمعايير نظام تقييم الأداء يسهم في تحسين جودة العمل، وتسهيل طرق وأساليب العمل، بما

يكفل الاستفادة من الطاقات والقدرات الكامنة لدى الإفراد والموظفين بالمنظمة من أجل تحقيق مصلحة المنظمة والفرد معاً

9. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء تعزى للمتغيرات الشخصية والوظيفية (النوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة). فبالنسبة للعمر كلما زاد العمر فإن الاتجاهات الإيجابية تزداد نحو تقييم الأداء. أما بالنسبة لسنوات الخبرة كلما زادت سنوات الخبرة فإن الاتجاهات الإيجابية تزداد نحو العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء نتيجة لممارستهم لأعمالهم لفترات طويلة. أما بالنسبة للمؤهل العلمي كلما زاد المؤهل العلمي فإن الاتجاهات الإيجابية تزداد نحو العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأن الفروق بالنسبة للنوع الاجتماعي كانت لصالح الذكور فالذكور أكثر اطلاعاً على المعلومات الخاصة بالعمل، مما يجعلهم أكثر التزاما في نحو تقييم الأداء.

10. أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصّورات المبحـوثين نحو مستوى أداء الموظفين تعزى للمتغيـرات الشخـصية والوظيفيـة (النـوع الاجتماعي، العمر، المؤهل العلمي، الخبرة). ويرجع السبب في ذلـك إلـى أن الموظفين في دائرة الجمارك عادةً ما يكونون من أصـحاب الخبـرة الطويلـة والمؤهلات العلمية العالية، حيث أنهم أكثر إدراكاً لتفاصيل العمل. وأنه كلما زاد عمر العامل كان أكثر التزاماً بالعمل ذلك لأن كبار السن هم أكثر تجربة ودراية من غيرهم من صغار السن حيث يدركون المنافع المتحققة لتحسين أدائهم ممـا يساعد على خلق الإبداع في العمل والتميز فـي الأداء، وأن خبـرات العـاملين الطويلة تولد لديهم معرفة بسياسات وأهداف المنظمة التي يعملون بها ويصبحون أكثر دراية بحيثيات العمل مما يسهم في تطابق أهدافهم وقيمهم مع أهداف وقـيم المنظمة فترتبط مشاعرهم وأحساسيهم بالعمل خلال مـدتهم الطويلـة فيتحـسن أدائهم الوظيفي. وأنه كلما زاد مؤهل الفرد العلمي كلما زادت قدراته على تقيـيم العناصر الايجابية في العمل ويرتقي مركزه الوظيفي ويكون على درجة عاليـة من المسؤولية والإخلاص وحسن سير العمل، هذا فضلاً عن أن الموظفين مـن ذوي المؤهلات العلمية العالية عادةً ما يكونوا قادرين على اختيار المنظمة التـي

يُعتقد أنها تلبي رغباتهم وتطلعاتهم مما يزيد من مستوى أدائهم الوظيفي .

4. 4 التوصيات:

اعتمادا على نتائج الدراسة، يمكن تقديم التوصيات التالية:

1. أظهرت نتائج الدراسة وجود أثر للعوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين. وعليه توصي الدراسة بما يلي:

أ. العمل على زيادة تفعيل مقومات بناء نظام تقيـيم أداء للمـوظفين الايجابيـة واستغلالها بشكل أكبر لتحسين مستوى أداء الموظفين.

ب. الاستفادة من التقدم الحاصل في تفعيل مقومات إدامة وتطوير نظـام التقيـيم التي ظهرت بصورة إيجابية لتعزيز أداء فاعلية نظام التقييم .

جـ. تأكيد المدراء على استعمال مقومات بناء نظام تقييم أداء المـوظفين الـذي أحدث تغيير ايجابي لفاعلية نظام التقييم في الدائرة.

2. عقد دورات تدريبية للقائمين على نظام تقييم الأداء، وذلك من أجل تدريبهم على أفضل السبل لتطبيقه بعدالة وفاعلية وموضوعية على الموظفين لمـا لـه مـن مردود إيجابي على أداء التنظيم، وعلى تطوير موارده البشرية بشكل عام .

3. ضرورة تشجيع مشاركة المرؤوسين في تقييم أدائهم من قبل الرؤسـاء، وذلـك لمعرفة مستوى أدائهم، لكي يستطيع الموظفين بذل قـصارى جهـدهم لإنجـاز أعمالهم بغض النظر عن الصعوبات التي تواجههم.

4. توسيع نطاق الدراسة ليشمل دراسة متغيرات لتقيـيم الأداء وشـمول قطاعـات أخرى، واستخدام أساليب متعددة لجمع المعلومات مثل أسلوب تحليل المحتـوى والمقابلة، وغيرها من الأساليب.

المراجع

أ. المراجع العربية:

البدارين، رقيا قاسم،(2006) ."**مقترح نموذج لنظام تقييم أداء العـــاملين :دراســـة حالة الشركات العاملة في المجال الدولي فـــي الأردن**". الأردن، عمـــان، ، جامعة عمان العربية عمادة الدراسات العليا، أطروحة دكتوراه غير منشورة.

برنوطي ، سعاد نـــايف، (2007) ." **إدارة المـــوارد البـــشرية (أدارة الأفـــراد)** ". الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة .

الجعبري،عنان أيوب (2009). "**دور الإبداع الإداري في تحسين الأداء الوظيفي في الهيئات الإدارية الفلسطينية، دراسة تطبيقيه على شركه الكهرباء الخليـــل**". رسالة ماجستير غير منشوره، فلسطين، الخليل.

حرحوش ، صالح، عادل، (2006) . "**إدارة الموارد البشرية**: **مدخل استراتيجي**". الأردن. اربد: عالم الكتب الحديث وجدارا للكتاب العالمي.

حريم، حسين، (2010). **إدارة المنظمات**: **منظور كلي**، (ط2)، دار الحامـــد للنـــشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حسن، راوية (2005م). **مدخل استراتيجي لتخطيط وتنميـــة المـــوارد البـــشرية**. الإسكندرية: الدار الجامعية.

حسونه،فيـــصل،(2008). "**إدارة المـــوارد البـــشرية**". دار أســـامه للنـــشر والتوزيع،عمان،الأردن.

حنفي، عبد الغفار، (2007). "**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**". مـــصر، القاهرة ،الدار الجامعية.

الحنيطي، محمد فالح، (2003). "اتجاهات الموظفين في الأجهـــزة الحكوميـــة فـــي الأردن نحو تطبيق مقابلة تقويم الأداء". عمان، **مجلـــة دراســـات الجامعـــة الأردنية**، مج(30)، ع(1) ص ص 84-126.

الحوامدة، نضال والفهداوي، فهمي (2002).أثر فضيلة التقوى في الأداء والرضـــى الوظيفيّ: دراسة ميدانية لاتجاهات بعض الموظّفين الحكوميين، **مجلة مؤتـــة**

للبحوث والدراسات: سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. جامعة مؤتة، المجلد (17)، العدد (2)، ص 165-200.

الحوامده، نضال صالح، (2004). "العلاقة بين مستوى إدراك فاعلية وعدالة نظام تقويم الأداء وكل من الأداء الوظيفي، والرضا الوظيفي، والولاء التنظيمي، والثقة التنظيمية، في الوزارات الخدمية الأردنية"، **مجلة جامعة الملك سعود**، م15، العدد1، ص ص61-99.

الدحلة،فيصل،عبد،الرؤوف،(2001)."**تكنولوجيا الأداء البشري(المفهوم وأساليب القياس والنماذج)**".عمان،المكتبة الوطنية.

درة، عبد الباري إبراهيم، (2003). "**تكنولوجيا الأداء البشريّ في المنظّمات**". القاهرة، منشورات المنظّمة العربية للتنمية الإداريّة.

ديل، مارجريت وإيلز، بول. (2002). **تقييم مهارات الإدارة**. ترجمة اعتدال معروف وخولة الزبيدي، الرياض: معهد الإدارة العامّة.

الربيق، محمد بن إبراهيم محمد، (2004). "**العوامل المؤثرة في فاعلية الأداء للقيادات الأمنية**". رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية الأمير نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، الرياض.

الزعبي، خالد يوسف، (2008). "أثر الالتزام بالقيم الثقافية والقيم التنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي لدى العاملين في القطاع العام بمحافظة الكرك". **مجلة جامعة الملك عبد العزيز**، المجلد (22) العدد(1)، ص 96-117.

زهير ثابت،(2001)."**كيف تقيم أداء الشركات والعاملين**". دار قباء للطباعة والّنشر والتوزيع، القاهرة

زويلف، مهدي حسن،(1993)."**إدارة الأفراد منظور كلي مقارن**". عمان، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

زويلف،حسن،مهدي،(2003). " **إدارة الأفراد**". دار الصفاء للنشر، عمان، الأردن، ص:194

السالم، مؤيّد، والصالح، عادل. (2002). **إدارة الموارد البشريّة: مدخل استراتيجّي**.

اربد: عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع.
الشاويش،مصطفى،نجيب،(2005)."**إدارة الموارد البشرية(إدارة الأفراد)**". دار الشروق،عمان
شراب، باسم،(2007). " **تقييم أثر نظام الحوافز على مستوى أداء الموظفين في بلديات قطاع غزة الكبرى**". رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، غزه.
أبو شقدم عزة،ياسين رزان، سعيري معتز،المصري مجد(2010). " **اثر التنمية الإدارية على الأداء الوظيفي في الوزارات الحكومية العاملة في محافظة نابلس**". رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين، نابلس.
الشنطي، محمود(2006) . "**أثر المناخ التنظيمي- على أداء الموارد البشرية : دراسة ميدانية على وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة**. رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.
آل الشيخ، خالد بن عبد الرحمن بن حسن ،(2001)."**المتغيرات الشخصية والتنظيمية وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية: دراسة مسحية على ضباط شرطة منطقة الرياض**". رسالة ماجستير غير منشورة، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض.
أبو شيخه، نادر أحمد، (2005). "إدراك الموظفين لموضوعية نظام تقييم أدائهم وعلاقته ببعض الخصائص الشخصية والوظيفية". **مجلة الإدارة العامة**، م(45)، ع(4)، ص ص639-708.
الصباغ، زهير نعيم، الدرة، عبد الباري إبراهيم ، (2008). **إدارة الموارد البشرية**. دار وائل للنشر والتوزيع، (ط1)، عمان، الأردني.
الصيرفي، محمد، (2005). **السلوك التنظيمي**. (ط1)، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع.
الصيرفي،محمد،(2007). "**إدارة الموارد البشرية**". (ط1)، الإسكندرية، دار الفكر الجامعي.

الطائي، يوسف الحسين، (2006). " **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي متكامل**". الاردن،عمان، مؤسسة الوراق.

عاشور، احمد صقر،(2005). "**السلوك الإنساني في المنظمات**". دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية.

عبد الله، محمد حسين،(2002)." اتجاهات موظفي دولة الإمارات العربية المتحدة في المستويين الاتحادي والمحلي: نحو نظام تقويم الأداء". **مجلة جامعة الملك سعود،** المجلد، 14العدد1 ، ص:47-78.

العطوي، عوده(2007). "**أثر تقويم الأداء في الدافعية للعمل لدى العاملين في القطاع الصحي في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية**. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

عقيلي،عمر،(2008)."**تكنولوجيا إدارة الموارد البشرية الحديثة** ". الأردن،عمان:دار زهران للنشر.

العنزي، سعد وصالح، احمد، (2009). "**إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**". الأردن، عمان، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية.

عواد، طارق (2007)، "**تقييم نظام قياس الأداء الوظيفي للعاملين في السلطة الوطنية الفلسطينية في قطاع غزة**"، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، قطاع غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة.

فطيس ،عادل سليم مصطفى(2004)."**تحليل وتقييم فاعليه البرامج التدريبية أثناء العمل وتأثيرها على أداء العاملين وسلوكهم (دراسة حالته)،شركه راس لانوف لتصنيع النفط في الجماهيرية الليبية**". رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، المفرق،جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

الكبيسي، عامر خضير، (2005). **إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية.** منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة.

ماهر، أحمد (2007م). **إدارة الموارد البشرية.** الإسكندرية: الدار الجامعية.

المصري، احمد محمد، (2008). **الإدارة الحديثة، الاتصالات - المعلومات – القرارات.** مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر.

مصطفى، احمد سيد، (2008). "**إدارة السلوك التنظيمي: نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل**". مصر، القاهرة، الناشر: المؤلف احمد سيد مصطفى.

المطيري، محمد(2011). "**أثر إدارة الوقت في مستوى أداء العاملين دراسة تطبيقية في شركة الاتصالات السعودية**". رسالة ماجستير غير منشورة، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة.

المعاني، ايمن، (2009). "اتجاهات المديرين في مراكز الوزارات الأردنية لدور إدارة المعرفة في الأداء الوظيفي: دراسة ميدانية". **المجلة الأردنية في إدارة الأعمال**، المجلد(5)، العدد(3)، 2009، ص 371.

المغربي، كامل محمد، (2007)."**الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين**". الأردن ، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

أبن منظور، جمال الدين محمد بن مكرم، (1999). **لسان العرب.** الطبعة الثالثة، بيروت، لبنان، دار إحياء التراث العربي.

نصر الله، حنا، (2001). **الإدارة العامة.** الصفدي للنشر، عمان.

نعمان ،عائد عبد العزيز،(2008)."**علاقة التدريب بأداء الأفراد العاملين في الإدارة الوسطى (دراسة حاله جامعه تعز الجمهورية اليمنية**". رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن،عمان، جامعه الشرق الأوسط للدراسات العليا، كليه العلوم الإدارية والمالية.

هلال، محمد عبد الغني، (2009). **مهارات إدارة الأداء.** ط3، القاهرة: مركز تطوير الأداء والتنمية.

الهيتي، خالد، (2005). "**إدارة المـوارد البـشرية: مـدخل اسـتراتيجي**". (ط1)، الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الهيتي، صلاح، (2006). " تأثر الاختلافات المحتملة للقيم الثقافية في أداء العاملين: دراسة ميدانية لاتجاهات العاملين في مدينة الحـسين بـن عبـدالله الثـاني الصناعية ". **المجلة الأردنية لإدارة الإعمال**، مجلد(1)، عـدد(1)، ص26-48.

ياسين، نغم، (2010). "**أثر المعرفة القانونية على أداء المـوظفين العـاملين فـي الدوائر المالية في الوزارات الأردنية**". رسالة ماجـستير غيـر منـشورة ، الأردن، الكرك، جامعة مؤتة.

يوسف، درويش عبد الرحمن(1999). "العلاقة بين الإحساس بفاعلية وموضـوعية نظام تقويم الأداء والولاء التنظيمي والرضـا والأداء الـوظيفي". **المجلـة العربية للعلوم الإدارية**، مجلد (6) ، عدد (2)، ص259 – 275 .

يوسف، درويش عبد الرحمن(2000). "إدراك العاملين لنظام تقويم الأداء وعلاقتـه ببعض العوامل الشخصية والتنظيمية ، دراسة ميدانية على عينة عشوائية من المنظمات بدولة الإمارات العربية". **الإدارة العامة** ، مجلد 40 ، عـدد (3)، ص 575 – 609 .

ب. المراجع الأجنبية:

Barman, Karen & Walker, Alfred J., (2004), Globalizing HRIS: the New Transnational Model, IHRIM Journal, October – December. Available at: redadmin@rectorduncan.com.

Beardwell, I. & Holden , L. (2005), **Human Resource Management**, Pearson education , 3th edition.

Bohlander, George & Snell, Scott, (2007), **Managing Human Resources**, 14th ed., Presententation by: Charlie Cook, Thomson/South- western.

Brown ,Eric Adam, (2008), **Dimensions of transformational leadership and relationship with employee performance in hotel front desk staff**. U.M.I. Proquest Information and learning Company. Library of University of Jordan – center of thesis deposit.

Campbell, D ,(2006)," **An Empirical Investigation Of Implicit Incentives For No financial Performance Improvement**", Harvard Business School, United State America.

Cenzo,D,A, And S. Robbibs.(1996)" **Human Resources, Management",**John Wiley And Sons Inc,pp.319-327

Colin Silverthorne Jui-Chen Chen, , Jung-Yao Hung, (2006) "Organization communication, job stress, organizational commitment, and job performance of accounting professionals in Taiwan and America", **Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 27 Iss: 4, pp.242 – 249

Eriksson, T. And Villeval, M ,(2004), "Other- Regarding Preference And Performance Pay- An Experiment on Incentives and Sorting" ,Archas School Business Department, **Balgum**,No(1191).

Ho,Chin-Tasng,(2009),"The Relationship Between Knowledge Management Enablers And performance ", **In dustrail Management & Data system** Vol.109 No.1,Emerald Group publishing Limited.

Ivancevich J.M.(1995) " **Human Resources, Management",**Irwin.

Krause,Deborah L. (2007), **Exploring the relationship of employee wellness and job performance.** U.M.I. Proquest Information and learning Company. Library of University of Jordan – center of thesis deposit.

Moorhead, G. Griffen , R. W. (1995) Organizational Behavior Boston: Houghton Mifflin Company

Pearce, J. L. & Porter, L. W. (1986). Employee responses to formal performance appraisal feedback. **Journal of Applied Psychology**, 71, 211 – 218.

Poutanen, Hilkka, (2004), Human Resource Management and Human Resource Information Systems in Organizations, **MIS Quarterly**, vol. 27, No. 1, pp: 146-161.

Rao ,T. V., (2004), **Performance management and appraisal systems** ,Response books, New Delhi ,1rst edition.

Rue, L.W. & Byars. L.L., (2005), **Management-skills and Applications**, McGraw Hill, USA, 11th edition.

Rusli Ahmad, & Azman, Ali, Nur, (2004), Performance appraisal decision in Malaysian public service, **The International Journal of Public Sector Management**, vol. 17, No.1, pp: 86-111.

Schuler R.S.(1995)" **Managing Human Resources**".5th ed.West Publishing Company.

Sigala,Marinana & Other ,(2007),"Improving Performance Through Tacit Knowledge Externalization And Utilization " ,**International Journal Of productivity And Performance Management**,Vol.56, Emeraled Group publishing limited.

Spruill ,Edric L. , (2008), **A correlation analysis relating organizational climate to employee performance: A case study** , U.M.I. , Proquest LLC. Library of University of Jordan center of thesis deposit

Wilson ,J.P., (2005) , **Human Resource Development**, 2nd edition Kogan Page Limited , London.

الملحق (أ)

أداة الدراسة بصورتها النهائية

بسم الله الرحمــن الرحيم

أختي الموظفة الفاضلة :

أخي الموظف الفاضــل :

تهدف هذه الدراسة إلى قياس **العوامل المحيطة بعملية تقييم الأداء وأثرهـا فـي الأداء الوظيفي: دراسة حاله دائرة الجمارك الأردنية** ، أرجو التلطف بتعبئة فقرات هـذه الاستبانة، علماً بأن المعلومات ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي، وذلك بوضع إشارة(√) في المربع الذي يتوافق مع حالتك.

شاكرا لكم حسن تعاونكم

الباحث

ثائر أحمد العمرو

القسم الأول: معلومات شخصية

أولاً : ضع إشارة (√) حول الإجابة المناسبة :

1- المؤهل التعليمي : ( ) الثانوية العامة فما دون . ( ) كلية جامعية متوسطة .
( ) بكالوريوس . ( ) دراسات عليا .

2- العمر : ( ) 30 سنة فأقل . ( ) 31-40 سنة .
( ) 41-50 سنة . ( ) 51 سنة فأكثر .

3- عدد سنوات الخبرة: ( ) 5 سنوات فأقل . ( ) 6-10 سنوات.
( ) 11 سنة فأكثر .

4- النوع الاجتماعي: ( ) ذكر . ( ) أنثى .

القسم الثاني: يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات ووضع إشارة(√) عند البديل الذي يعكس رأيك.

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
	خصائص المقيّمْ					
1.	لخبرة رئيسي المباشر دور في تطوير أدائي.					
2.	يقدر رئيسي جهودي ومثابرتي في العمل.					
3.	أستعد دائما لتقديم الأداء الأفضل نظرا للمعاملة الحسنة من قبل الرؤساء في العمل.					
4.	تعاون الإدارة والزملاء في محيط العمل يساعدني على تحسين وتطوير أدائي.					
5.	تنعكس الحداثة وقلة الخبرة للمقيّمْ على كفاءة أدائي.					
6.	يتجنب رئيسي التدخل في مدى التزامي في ساعات الحضور والمغادرة					
	الهالة					
7.	اشعر بان الانطباع الأول للمقيم يؤثر على كفاءة أدائي.					
8.	يتأثر تقييم رئيسي عادة بمدى التزامي في أوقات العمل.					
9.	يتأثر تقييم رئيسي بمدى التزامي بالزي الرسمي للدائرة لأول مرة.					
10.	يزيد تقييمي بناء على الالتزام بأوقات الدوام فقط من فاعليه أدائي.					
11.	يزيد مظهري الشخصي من فاعلية تقيم أدائي.					
	التحيز الشخصي					
12.	أعتقد أن تقييم أدائي حسب علاقتي برئيسي في العمل فقط يحسن ويطور أدائي الوظيفي.					
13.	ينعكس تقييمي من جانب وإهمال جانب آخر سلبا على تحسين وتطوير أدائي.					
14.	يعيق التحيز في التقييم من تحسين وتطوير أدائي في العمل					
15.	يقف التحيز في التقييم عائقا أمام تحقيق الأهداف المنشودة للدائرة.					
16.	يقلل تحيز الرؤساء في التقييم من الانصياع للأوامر والتعليمات.					
17.	يتحسن أدائي في العمل لمراعاة رئيسي العادات والتقاليد بعين الاعتبار عند تقييمي.					
	التساهل والرفق					
18.	يقلل التساهل في التقييم من الانضباطية في العمل.					
19.	اشعر بان التساهل في التقييم يحسن من أدائي.					

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
20.	التزم بالأنظمة والتعليمات لما تقدمه الإدارة من تساهل ورفق في التقييم.					
الرقم	**الفقرة**	**موافق تماما**	**موافق**	**موافق بدرجة متوسطة**	**غير موافق**	**غير موافق تماما**
21.	يعطي رئيسي الحرية الكاملة لي لتحسين وتطوير أدائي.					
22.	يتقبل رئيسي أي تغيير أقترحه لتحسين وتطوير العمل.					
23.	تساهم سياسة التقييم المتساهلة في تخفيض الوقت والجهد اللازمين لإنجاز عملي.					
	المبالغة في التقييم					
24.	تحسن التقديرات العالية لتقيم الأداء من أدائي.					
25.	تحد التقديرات المنخفضة لتقيم الأداء من فعالية أدائي.					
26.	تساهم التقديرات العالية لتقيم الأداء غالبا في زيادة الانضباطية.					
27.	تنعكس كثرة التقديرات المنخفضة لتقيم الأداء سلبا على كفاءة أدائي.					
28.	التزم في أدائي للعمل عند إعطائي تقديرات عالية					
	الأداء الوظيفي					
	كمية العمل					
29.	تتناسب قدراتي الأدائية مع كمية العمل المطلوبة مني.					
30.	أتقبل دائماً أي عمل مطلوب مني في الدائرة التي اعمل بها.					
31.	أتقبل دائماً أي مسؤوليات إضافية على العمل المطلوب مني في الدائرة التي اعمل بها.					
32.	إن أداء الموظفين في الدائرة التي اعمل بها لا يختلف كثيراً عن المعايير الموضوعية .					
33.	احرص على أداء العمل بدقة في الدائرة					
	الانضباط					
34.	التزم بالتعليمات والإجراءات عند القيام بوظيفتي.					
35.	يتوفر لدى الدائرة التي اعمل بها وصف مكتوب ويحدد بوضوح واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.					
36.	تُطور الدائرة التي اعمل بها الأنظمة والتعليمات المعمول بها باستمرار.					
37.	تتابع الإدارة في الدائرة التي اعمل بها بصورة مباشرة مدى التزام الموظفين بالأنظمة والتعليمات.					

الرقم	الفقرة	موافق تماما	موافق	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق	غير موافق تماما
.38	يتوفر في الدائرة التي اعمل بها أنظمة وتعليمات وقواعد تحكم أغلب جوانب مهامي الوظيفية.					
	انجاز المهام					
.39	أشعر بأنني أنجز عملاً مهماً في الدائرة التي اعمل بها.					
.40	أشعر بأنني أنجز معظم الأعمال المطلوبة مني.					
.41	احتاج لرؤسائي لإرشادي بكيفية إنجاز العمل.					
.42	أشعر بأن كميات العمل التي أنجزها تتناسب مع المعايير الموضوعية.					
	جودة العمل					
.43	تعد جودة العمل من المؤشرات الأساسية لتقييم الأداء.					
.44	يوجد نظام لمكافأة الموظفين الذين يقدمون أفكاراً تطويرية.					
.45	تقوم الدائرة التي اعمل بها باطلاع العاملين على نتائج أدائهم في العمل.					
.46	يرتكز نجاح الأعمال في الدائرة على الجودة العالية في أداء المهام.					
.47	تشتمل الدائرة التي اعمل بها على المبادئ الأساسية لجودة العمل.					

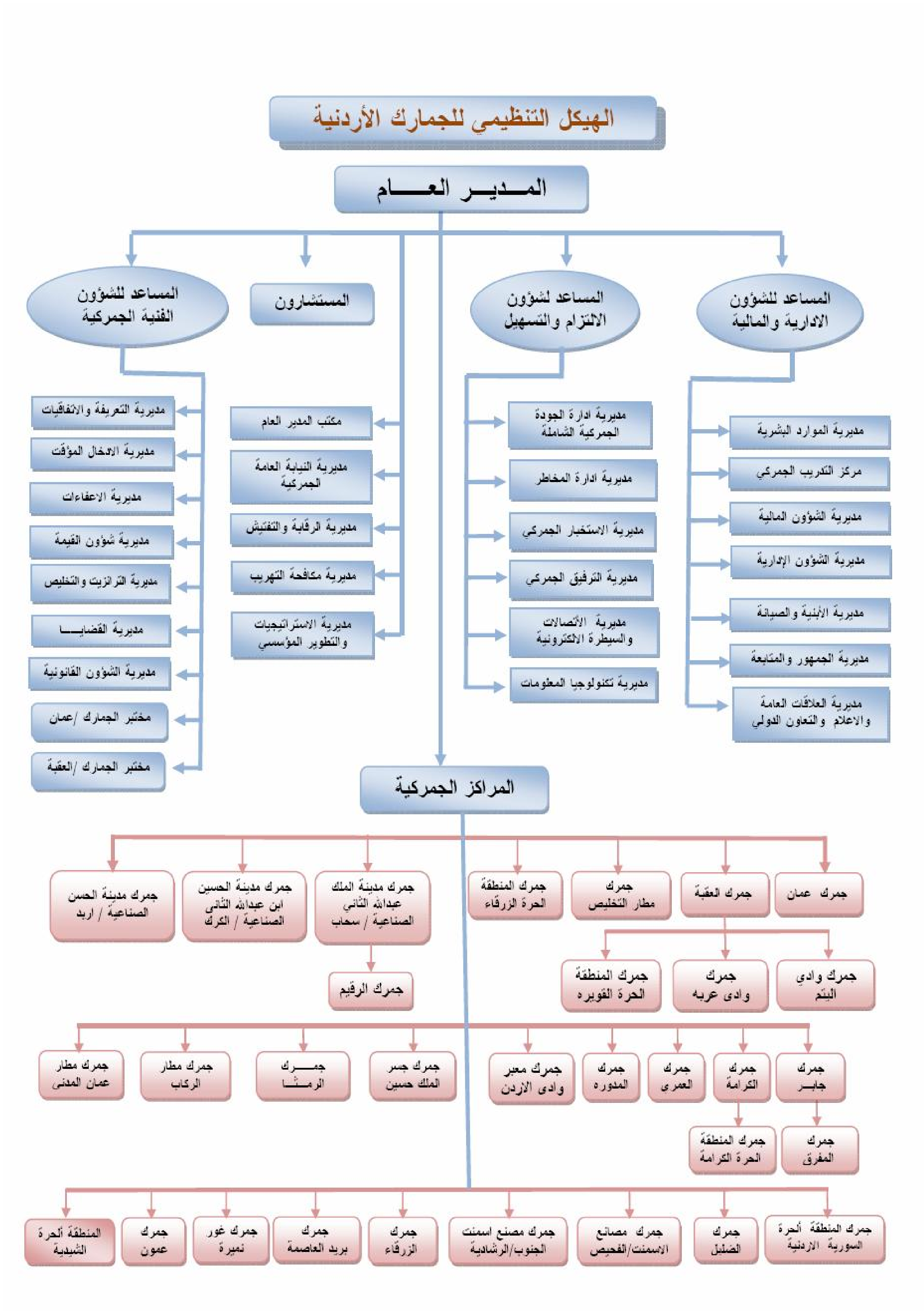
الملحق (ب)
قائمة بأسماء المحكمين

أسماء السادة المحكمين

اسم الدكتور	التخصص	الجامعة
أ. د. زياد يوسف المعشر	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور سامر البشابشه	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل الشواوره	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور أسعد العلي	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور خالد حطيبات	المحاسبة	جامعة مؤتة
الدكتور فيصل مطالقه	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
الدكتور فراس الرواشدة	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية
الدكتور مازن العدينات	إدارة أعمال	جامعة مؤتة
الدكتور فاطمة الربابعة	إدارة عامة	جامعة مؤتة
الدكتور آمال المجالي	إدارة أعمال	جامعة البلقاء التطبيقية

الملحق(ج)

الهيكل التنظيمي لدائرة الجمارك الأردنية



المصدر: (ائرة الجمارك الأردنية، 2011)

الملحق (د)

نبذة عن دائرة الجمارك الأردنية

نبذة تاريخية عن دائرة الجمارك الأردنية:

أنشئت أول دائرة للجمارك عام 1922، بمسمى مديرية المكوس والإحصاء، وارتبطت إداريا برئاسة مجلس المستشارين (رئاسة الوزراء حاليا)، ثم صدر أول قانون ينظم عملها هو قانون الجمارك والمكوس لسنة 1926، وتعمل دائرة الجمارك حاليا بموجب القانون رقم 20 لسنة 1998 وتعديلاته، ونظام التنظيم الإداري رقم 43 لسنة 2000 وفيما يلي ملامح لإستراتيجية الدائرة:

رؤية دائرة الجمارك: وضعت دائرة الجمارك رؤيتها من خلال العبارة:أن تكون من الرواد في العالم في تقديم خدمات جمركية عالية الجودة لكافة المتعاملين مع الدائرة.

رسالة دائرة الجمارك:"تقديم خدمة جمركية متميزة تلبي متطلبات التنمية الشاملة وتواكب التطورات على الصعيدين الوطني والعالمي".

أهداف دائرة الجمارك: يمكن إيجاز ابرز أهداف الدائرة بما يلي:

أولا: المساهمة في النمو الاقتصادي والتجاري للملكة وتشجيع الاستثمار.

ثانيا: الاستمرار برفد خزينة الدولة بالإيرادات.

ثالثا: تسهيل حركة التبادل التجاري.

رابعا: مراقبة حركة البضائع والمسافرين ووسائط النقل العابرة لحدود المملكة.

خامسا: مكافحة التهريب وحماية المجتمع والبيئة من المواد الخطرة.

سادسا: منع الممارسات التجارية غير المشروعة.

إن الإرث التاريخي الطويل لدائرة الجمارك الأردنية، ومواكبتها للكثير من مراحل التحول الاقتصادي والاجتماعي في تاريخ الأردن، فرض عليها تغيير رسالتها لا، بالشكل الذي يمكنها لا من تحقيق أهدافها،

وتنفيذا لرؤيا الدائرة ورسالتها، وتوليد القناعات الكاملة بمعاني الجودة، وإدراك مغزاها، كمدخل أساسي للإدارة العملية الناجحة، ثم استحداث مديرية متخصصة لإدارة الجودة الشاملة،للاستفادة من الاتجاهات الحديثة في الإدارة والتي تقوم على مجموعة من القواعد التي تمكن للإدارة من الوصول لأعلى مستويات من الأداء.

لقد تبين بان دائرة الجمارك قد تنبهت إلى ضرورة وضع هذا التوجه الحديث ضمن الإطار التنظيمي الدائم، والذي تلتزم مـــن خلالـــه بمراقبـــة وتقـــويم جميـــع نشاطاتها، والعمل على تحسينها بشكل مستمر، وحتى تضمن الجمارك تحقيـــق هـــذا التوجه، سعت الإدارة العليا إلى التركيز على احتياجات العمـــلاء والمـــوظفين،مـــن خلال المعلومات المستقاة منهم، الالتـــزام باســـتمرارية جهـــود التحـــسين لجميـــع التشريعات وإجراءات العمل فيها وإعداد الوصف العام للوظائف وإجراءات العمـــل، واستثمار الخبرات الجمركية من خلال فرق العمل المتخصصة.

المعلومات الشخصية

الاسم: ثائر أحمد العمرو

الكلية: إدارة الأعمال

التخصص: الإدارة العامة

السنة: 2012

العنوان: الكرك- قضاء الموجب - المغير

هاتف رقم: 00966772385969

البريد الإلكتروني:omar4u1984@yahoo.com